

نخبة المسائل في فقه القيادة والإدارة

الدكتور
وميض بن رمزي بن صديق العمري



دار عمار


تنسيق
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس
www.moswarat.com



نخبة المسار
في فقه
القيادة والإدارة

الطبعة الأولى
طبعة مزيدة ومنقحة
١٤٤١هـ - ٢٠١٩م

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
٥٦٦١/ ١١ / ٢٠١٨

دار عمار للنشر والتوزيع

عمان. ساحة الجامع الحسيني. سوق البتراء. عمارة الحجيري
تلفاكس ٤٦٥٢٤٣٧. ص.ب ٩٢١٦٩١. عمان ١١١٩٢. الأردن
e.mail: dar_ammar@hotmail.com



الدكتور
وميض بن رمزي بن صديق العمري

عُني به
عصام فارس الحرستاني





المقدمة

الحمد لله رفيع الدرجات الكريم الأكرم على ما هدانا إليه وعلمنا إياه وعلى أمره كله عز وجل، والصلاة والسلام على رسوله وعلى آله وصحبه.

وبعد، فقد قال تعالى: ﴿وَٱجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا﴾ الفرقان: ٧٤، وقال ﴿وَلَٰكِن كُونُوا۟ رَبَّٰنِيِّـۧنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ﴾ آل عمران: ٧٩. فالإمامة أو القيادة مطلب لكل مؤمن، ويمكن رؤية أهميتها الكبيرة بملاحظة أثر القائد في الجند وأثر المعلم المتبوع في الطالب وأثر الأبوين في الأولاد. وأساسها في صفتين، الأولى: صلاحية المؤمن ليؤتم به، ومنها أن يمتلك ما يحتاجه الآخرون. الصفة الثانية: الاندفاع لنفع الآخرين ومساعدتهم في إصلاح أمورهم.

ومعلوم أن القيادة من ضروريات الحياة الجماعية، وأن المصالح الكبيرة لا تقوم إلا من طريقها. بل إن الحضارة تقوم على القيادة بأركانها الأربع. فلا شك أن الموضوع في غاية الأهمية، يؤكد ذلك الأدلة الكثيرة في القرآن والسنة التي تبين أحكامه. ومن أهمية القيادة أن جوانب قوية في أنظمة قيادة وإدارة الأمم يمكن أن توفر تغطية ليست بالقليلة على جوانب ضعف شديد في الأنظمة الاجتماعية والعقيدية.

صحيح أن المؤلفات الإسلامية للسلف قليلة في القيادة والإدارة، في عددها وفي تطورها مع تعاقب الأجيال، وأما الوسائل التنفيذية للقيادة والإدارة، فمطروحة بكثرة في المصادر الأجنبية. غير أن سلفنا من علماء الأمة بلغوا الغاية في حفظ العلوم التي تـمَكِّن من فهم القرآن الكريم، كالقراءات القرآنية والسنن النبوية وأصول الفقه ومعاني النحو وكتب اللغة والمعاجم وغيرها.

والأمر كما قال تعالى: ﴿وَلَا يَأْتُونَكَ بِمَثَلٍ إِلَّا جِئْنَٰكَ بِٱلْحَقِّ وَأَحْسَنَ تَفْسِيرًا﴾ الفرقان: ٣٣، ففي القرآن الكريم ثروة معنوية عظيمة ولا نهاية لها، وهي تُعجِز كل من يتحداها، وتصلح في كل وقت لبداية جديدة وقوية يتجلى فيها بعض الإعجاز المعنوي للقرآن الكريم، وقد قال تعالى: ﴿... قَالُوا۟ سِحْرَانِ تَظَٰهَرَا وَقَالُوٓا۟ إِنَّا بِكُلٍّ كَٰفِرُونَ (٤٨) قُلْ فَأْتُوا۟ بِكِتَٰبٍ مِّنْ عِندِ ٱللَّهِ هُوَ أَهْدَىٰ مِنْهُمَآ أَتَّبِعْهُ إِن كُنتُمْ صَٰدِقِينَ (٤٩)﴾ القصص: ٤٨ - ٤٩. وصار في

الدراسة اهتمام واضح بمضامين القيادة والإدارة في المجال السياسي وشؤون الدولة والمؤسسات الحكومية، وأرجو أن يكون في ذلك أجر كبير، لأن المجال السياسي هو الأوسع في خدمة المصالح العامة، والحاجة شديدة إلى المزيد من الدراسات فيه.

وفروع الإدارة كثيرة، كإدارة المؤسسات بأنواعها وإدارة الصراع والعلاقات الخارجية وغير ذلك من المجالات الإنسانية. وأما في هذه الدراسة، فبعد مبحثين تمهيديين (الأول والثاني)، فإن المباحث المتفرقة تدور على الأركان الأربع للقيادة، وهي:

- إدارة السلطة (القادة وصفاتهم وأعمالهم).
- إدارة النفس والأعضاء.
- إدارة الوظائف الأساسية للمؤسسة، أي الأفكار والأعمال والمشاريع والمناهج، فيدخل في ذلك التقويم والأداء الاستراتيجي وإدارة الفكرة والكلمة، والشورى والتفاوض، والإصلاح وإدارة المشكلات، وإدارة الضعف.
- العقد بين القادة والأعضاء، أي المرجعية العقيدية والتشريعية التي يتحاكم إليها القادة والأعضاء.

وبسبب التداخل بين تفريعات هذه الأركان، جاز أكثر من خيار في ترتيب بعض المباحث والعناوين، مثال ذلك: الشورى، فإن الشورى من مضامين إدارة السلطة، ومضامين الوظائف الأساسية للمؤسسة، وتتصل كذلك بإدارة النفس والأعضاء وبإدارة الفكرة (أي الركن الثالث). فكان خياراً مناسباً أن يكون مبحث الشورى بين مبحث إدارة الفكرة ومبحث التفاوض. وقريب من ذلك الأمر في المبحثين التمهيديين (الأول والثاني).

وإنما ذكرت في هذه الدراسة ما تيسر جمعة وتنظيمه وتفسير أدلته بفضل الله تعالى، وتوجد أمور أخرى كثيرة تحتاج إلى المزيد من الدراسات، خاصة وأن المضامين القرآنية لا نهاية لها. وحرصت في تفسير النصوص الشرعية على ذكر مستند المعاني والتنبيهات المستنبطة، من القواعد الأصولية والمعاني النحوية واللغوية. وهذا أمر ضروري لحماية المعاني المستنبطة، فإن النفس المؤمنة قد تتردد في قبول ما يبدو وكأنه شيء جديد أو غير مألوف إذا كانت أدلته غير ظاهرة، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِۦ خُبْرًا﴾ الكهف: ٦٨،

فأسأل الله تعالى أن يجعل في ذكر طرق الاستدلال ما يمهد لقبول الصواب وقبول الاعتذار عن الخطأ.

وقد يصعُب على كثير من القراء إدراك المسائل الأصولية والنحوية، ولذلك فإني أنصح من ليست له رغبة في قراءة تلك المسائل أن يتجاوزها إلى ما حولها، فمن مهارات القراءة انتقاء ما تفهمه وينفعك من بين المضامين المفيدة الأخرى.

وأسأل الله تعالى أن يجعل هذه المساعي من الباقيات الصالحات، وأن يرزقني بها من خير مضامين قوله تعالى: ﴿أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ ﴿٢٤﴾ تُؤْتِي أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا ﴿٢٥﴾﴾ إبراهيم: ٢٤ – ٢٥، وأن يعطي مثل ذلك لوالدي وأهلي وأحبابي في الله تعالى وللمؤمنين عموماً، وأن يجزي بخير كل من انتفعت بعلمه. والحمد لله الذي لم يتخذ ولداً ولم يكن له شريك في الملك ولم يكن له ولي من الذل، والله العلي الكبير.

وميض بن رمزي بن صديق العمري

الموصل / العراق

ربيع الثاني ١٤٣٨هـ/ كانون الثاني ٢٠١٧م

wrsalomari@yahoo.com

المبحث الأول
المدخل إلى القيادة والإدارة
وبعض الأسس العقيدية

حقيقة القيادة والإدارة

قال تعالى: ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَطِيعُوا۟ ٱللَّهَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ وَأُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنكُمْ ۖ فَإِن تَنَـٰزَعْتُمْ فِى شَىْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْـَٔاخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ النساء: ٥٩.

فالقيادة الوظيفية أو الرسمية، هي رئاسة جماعة لتحقيق غايات معينة، وبعقدٍ على منهج عمل بين الطرفين. وسيأتي تفسير مفصل للآية الكريمة في بداية المبحث الرابع، والمقصود هنا بيان مكونات القيادة، وهي:

- القادة (أولو الأمر) بالأوصاف التي تؤهلهم للمنصب. وبحسب سعة ونوع الواجبات تكون سعة وفروع القيادة. فقيادة دولة مثلاً تضم مؤسسات قيادية عديدة ولكنها تتدرج في مستواها، فرئيس الدولة والدوائر التابعة لمنصبه، والوزراء ومجلس النواب والمجالس التنفيذية العليا، وهكذا إلى مدير أو مسؤول شعبة صغيرة. ويوجد تداخل بين القيادة والإدارة، ولكن يمكن القول إنه حين يغلب على المسؤول صناعة القرارات العليا وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فهو قائد، وحين يغلب على المسؤول مهارات التنفيذ والمتابعة فهو مدير. وواضح أن واجبات القيادة توجب تمتعها بأوصاف معينة كي تكون مؤهلة للمنصب.
- الجماعة أو الجمهور أو المرؤوسون: وهؤلاء هم مادة المؤسسة وجنودها، وهم أيضاً مصدر السلطة في الشؤون العامة، بمعنى أنه تم انتقاء القيادات العليا منهم وبرضاهم التوافقي، فقد ثبت أن كل المسلم على المسلم حرام، فلا يحل اغتصاب حقه في اختيار من ينوب عنه أو يدير مصالحه المشتركة مع الشعب (أي المصالح العامة). وفي ذلك تفاصيل سيأتي ذكرها إن شاء الله تعالى.
- مجال الطاعة واحتمال المنازعة كما في آية النساء: هي المجالات التي اقتضت اختيار

قيادات ووضع نظام للجماعة، مثل تنظيم شؤون الحياة في الأمن والدفاع والصحة والتعليم وغيرها. ويجمعها باختصار شديد: تحقيق المصالح العليا ودفع المخاوف والتهديدات ورعاية قيم الأمة. ويتضمن ذلك وضع الغايات العليا والأهداف التفصيلية الكثيرة التي توصل إلى الغايات في كل مجال. ويقتضي أيضاً وضع نظام لحل النزاعات يخضع له الجميع، سواء كان النزاع بين المرؤوسين أو بينهم وبين القيادات.

● المرجعية العقيدية والشرعية التي يتحاكم إليها القادة والمرؤوسون، كما هو واضح من عبارة ﴿فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ﴾، فالمرجعية العقيدية والشرعية للمسلمين هو القرآن والسنة. ويقتضي ذلك إجراء عمليات فحص ومراجعة متكررة ونظامية للمحافظة على الالتزامات الشرعية في التفكير الوظيفي وما يتبعه من عمل، كالإحسان (أي الإتقان) والعدل ونظام الأولويات والاهتمام بالبنى التحتية وبالتفوق والمغالبة، ونحو ذلك مما بيناه في (المنطلق) أو سيأتي في هذه الدراسة إن شاء الله تعالى، هذا بالإضافة إلى الالتزامات المتبادلة للشراكة الوطنية. ويقترن ذلك بثلاثة أمور، الأول: إعطاء الجوانب المرنة من الشريعة حقها كالموازنات والتدرج المنضبط والاضطرار، والحقوق العامة لغير المسلمين في الوظائف وغيرها، وقد بينا هذا الأمر الأخير في مواضع متعددة من الباب الثالث من (ثمار التنقيح على فقه الإيمان). الأمر الثاني: الأهلية لفهم سعة القرآن والسنة فيما يتعلق بشؤون الدولة وعمل المؤسسات. الثالث: الانفتاح في تلقي الوسائل التنفيذية من كل مصدر وبشروط معروفة. ومن لا يفهم هذه الأمور فإنه لا يصلح للقيادة ولا للتحكيم الشرعي في الشؤون العامة. وقد بينا جملة من هذه الأمور في (المنطلق) وفي هذه الدراسة. مثال ذلك أن يظن أحدهم أنه يحتاج إلى نص شرعي مباشر (أي نص خاص) في كل قضية من شؤون الدولة، غير أن حقيقة الأمر أنه إنما يحتاج في معظم شؤون الدولة إلى المفاضلة بين خيارات متعددة سواء أكان ذلك في مجال الأمن والدفاع أو الصحة أو التعليم أو العلاقات الخارجية. ولولا وجوب المفاضلة فإن الخيارات المتعددة قد تدخل كلها أو بعضها في عموم أو إطلاق نص شرعي، غير أن الشرع قد منع في القضايا العامة من أتباع الحسن عند إمكان الأحسن، ولذلك وجب إعداد الخيارات الجائزة في المصالح العامة ثم انتقاء أكثرها صلاحاً وأبعدها عن المضار، وذلك على نحو قوله تعالى: ﴿ٱلَّذِي خَلَقَ ٱلۡمَوۡتَ وَٱلۡحَيَوٰةَ لِيَبۡلُوَكُمۡ أَيُّكُمۡ أَحۡسَنُ عَمَلٗاۚ وَهُوَ ٱلۡعَزِيزُ ٱلۡغَفُورُ﴾ الملك: ٢.

وكما ينبغي لكل إنسان أن يتعلم القراءة والكتابة، فإنه ينبغي لكل إنسان أن يتعلم ما يخصه على الأقل من فنون القيادة والإدارة، بدليل قول النبي ﷺ: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» رواه البخاري ومسلم في سياق حديث، وقوله تعالى: ﴿وَلَٰكِن كُونُواْ رَبَّـٰنِيِّـۧنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَـٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ﴾ آل عمران: ٧٩.

الوضوح والتحديد في الغايات والوسائل

قال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِى كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا أَنِ ٱعْبُدُواْ ٱللَّهَ وَٱجْتَنِبُواْ ٱلطَّـٰغُوتَ ۖ فَمِنْهُم مَّنْ هَدَى ٱللَّهُ وَمِنْهُم مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ ٱلضَّلَـٰلَةُ ۚ﴾ النحل: ٣٦. واضح أن القيمة المشتركة بين الرسل كلهم هو الأمر بعبادة الله تعالى واجتناب الطاغوت وهو اسم لكل ما يُعبد من دونه عز وجل. وقد يُسأل السياسي المسلم عن مشروعه كرجل دولة، فإن قال إن مشروعه إرضاء الله وعبادته عز وجل، فإن المستمع لن يعرف ماذا سيفعل هذا الرجل في المجال السياسي والاقتصادي والعلمي وسائر مصالح الناس، بل قد يغلب على ظن المستمع أن هذا الرجل يتكلم بكلام مجمل لأنه يجهل التفاصيل. وسيأتي إن شاء الله تعالى أن الغايات العليا الشاملة كعبادة الله تعالى ونصرة الحق ومكافحة الظلم والفساد وسعادة المواطن ونحوها هي غايات مركبة من أجزاء كثيرة، فلا يمكن إتقان خدمتها إلا بتحويل كل غاية إلى أهداف محددة المعالم ثم وضع خطط محددة المعالم لذلك الجزء. وانظر في ذلك الكلام عن (الهدف والمشروع) والكلام عن (الأداء الاستراتيجي).

المفاصلة العقيدية
وفرقها عن المفاصلة العملية

ومعرفة هذا الأمر له أهمية كبيرة في قيادة العمل السياسي. قال تعالى: ﴿قُلْ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلْكَـٰفِرُونَ ۝١ لَآ أَعْبُدُ مَا تَعْبُدُونَ ۝٢ وَلَآ أَنتُمْ عَـٰبِدُونَ مَآ أَعْبُدُ ۝٣ وَلَآ أَنَا۠ عَابِدٌ مَّا عَبَدتُّمْ ۝٤ وَلَآ أَنتُمْ عَـٰبِدُونَ مَآ أَعْبُدُ ۝٥ لَكُمْ دِينُكُمْ وَلِىَ دِينِ ۝٦﴾ الكافرون: ١ – ٦. وقال تعالى: ﴿ وَإِن كَادُواْ لَيَفْتِنُونَكَ عَنِ ٱلَّذِىٓ أَوْحَيْنَآ إِلَيْكَ لِتَفْتَرِىَ عَلَيْنَا غَيْرَهُۥ ۖ وَإِذًا لَّٱتَّخَذُوكَ خَلِيلًا

﴿٧٣﴾ وَلَوْلَآ أَن ثَبَّتْنَٰكَ لَقَدْ كِدتَّ تَرْكَنُ إِلَيْهِمْ شَيْـًٔا قَلِيلًا ﴿٧٤﴾ إِذًا لَّأَذَقْنَٰكَ ضِعْفَ ٱلْحَيَوٰةِ وَضِعْفَ ٱلْمَمَاتِ ثُمَّ لَا تَجِدُ لَكَ عَلَيْنَا نَصِيرًا ﴿٧٥﴾﴾ الإسراء: ٧٣ – ٧٥.

واضح أن دين الإسلام منزل من عند الله تعالى، فلا يقبل الشركة بحال من الأحوال، فلا مجال البتة لاتخاذ بعضه عقيدة دون بعضه الآخر، ولا مجال البتة كذلك للإيمان بدين هجين من طريق الخلط بين الإسلام وغيره، وهذا هو معنى المفاصلة العقيدية. وفي ذلك أدلة كثيرة، ذكرنا جملة منها في (ثمار التنقيح على فقه الإيمان).

وأما المفاصلة العملية بين عمل المسلم وعمل الكافر، فليست مفاصلة مطلقة، ولكن تعتمد على نوع العمل والاستطاعة ومتطلبات الضرورات ونحوها من الاعتبارات، بل توجد أعمال كثيرة يمكن أن يشترك المسلم وغير المسلم في أدائها، وستأتي أصول هذا الأمر تحت عنوان «السلم الفعال»، وذكرنا تفاصيل وأمثلة كثيرة في الفصل الثاني من الباب الثالث من (ثمار التنقيح)، ونُذَكِّر هنا بقوله تعالى: ﴿لَّا يَتَّخِذِ ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلْكَٰفِرِينَ أَوْلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ۖ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَلَيْسَ مِنَ ٱللَّهِ فِى شَىْءٍ إِلَّآ أَن تَتَّقُوا۟ مِنْهُمْ تُقَىٰةً ۗ وَيُحَذِّرُكُمُ ٱللَّهُ نَفْسَهُۥ ۗ وَإِلَى ٱللَّهِ ٱلْمَصِيرُ﴾ آل عمران: ٢٨، تدل الآية الكريمة على جواز إقامة مشاركات عملية كبيرة ومنضبطة مع الكفار إذا كان فيها اتقاء ضررهم. وفي ذلك ضوابط مهمة ذكرناها في تفسير هذه الآية الكريمة وذكرنا تفاصيل أخرى في غاية الأهمية في (المنطلق).

وأما قوله تعالى: ﴿وَإِن كَذَّبُوكَ فَقُل لِّى عَمَلِى وَلَكُمْ عَمَلُكُمْ ۖ أَنتُم بَرِيٓـُٔونَ مِمَّآ أَعْمَلُ وَأَنَا۠ بَرِىٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ﴾ يونس: ٤١، فالبراءة من الشيء هي السلامة أو الخلوص والانفصال أو الخلو منه أو المباعدة عنه، يُقال: أَبْرَأْتُ الرَّجُلَ من الدَّيْنِ والضَّمَانِ وبَرَّأْتُه منه، وبَرَّأْتُ الرَّجُلَ: صَحَّحْت عليه البَرَاءَةَ من ذَنْبٍ، وبرأت من المَرَض بَرْءًا، وأبرأ إلى الله تعالى من ذنبي، وبارأْتُ المرأة أي: صالحتها على المفارقة. وتدبر عبارة ﴿أَنتُم بَرِيٓـُٔونَ مِمَّآ أَعْمَلُ وَأَنَا۠ بَرِىٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ﴾، فإن ظاهر الصيغة العموم في عمل الطرفين بسبب «ما» الموصولة في عبارة ﴿مِمَّآ﴾ في الموضعين، ولكنها ليست صيغة عموم أو استغراق في مضامين البراءة، أهو رفض شامل وإنكار عام لأعمالهم، بما في ذلك رفض الوسائل المباحة الكثيرة عندهم وإنكار ما عندهم من مكارم قديمة؟ أم هي براءة من تحمل مسؤولية أعمالهم؟ أم هي براءة بمعنى المباعدة وعدم التدخل، أي ترك كل فريق يعمل بعيداً عن الآخر؟ فكلام المفسرين يدور على البراءة من

تحمل مسؤولية أعمال الآخرين، بمعنى: لي جزاء عملي ولكم جزاء عملكم، لا تُحاسبون على عملي ولا أُحاسب على عملكم، هذا معنى تفسير الطبري والقرطبي والماتريدي وأبي حيان وغيرهم، ونقل أبو حيان عن المحققين قولهم: ومدلولها اختصاص كل واحد بأفعاله، وثمراتها من الثواب والعقاب.اهـ من (البحر المحيط). وأما وصف عمل معين حسن الظاهر من جملة أعمالهم كمساعدة إنسانية أو إتقان عمل أو كلمة صادقة أو وفاء بعهد، فهذا يوصف بظاهر حاله ويتم التعامل معه بمعزل عن النوايا والمتعلقات المحتملة إلا إذا ظهرت قرينة تمنع من ذلك أو تشكك في النوايا. وهذا كله لا يمنع من تدبير إجراءات احتياطية مُفَعَّلة أو مُدَّخرة لمواجهة أي تشغيل لنوايا السوء. وعلى ذلك نحو قوله تعالى في المشركين ﴿فَمَا ٱسْتَقَـٰمُوا۟ لَكُمْ فَٱسْتَقِيمُوا۟ لَهُمْ﴾ التوبة: ٧، وقوله تعالى: ﴿وَإِن جَنَحُوا۟ لِلسَّلْمِ فَٱجْنَحْ لَهَا﴾ الأنفال: ٦١، وقوله تعالى: ﴿وَإِمَّا تَخَافَنَّ مِن قَوْمٍ خِيَانَةً فَٱنۢبِذْ إِلَيْهِمْ عَلَىٰ سَوَآءٍ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْخَآئِنِينَ﴾ الأنفال: ٥٨. يؤكد ذلك قصة صلح الحديبية وقول النبي ﷺ في المشركين « وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ، لاَ يَسْأَلونِي خُطَّةً يُعَظِّمُونَ فِيهَا حُرُمَاتِ الله إِلَّا أَعْطَيْتُهُمْ إِيَّاهَا» رواه البخاري وغيره. ولا يُتوقع من الكفار أن يُطالبوا بتعظيم حرمات الله تعالى بصورة مباشرة، ولكن المراد مطالبة الكفار أو موافقتهم على ما يؤول إلى تعظيم حرمات الله تعالى، وهذا يؤكد أهمية العواقب المتوقعة؛ وكذلك يشمل نص الحديث شرعية الاتفاق مع الكفار على تفعيل بعض المفاهيم المشتركة في الظاهر، كالعدل والحرية وعدم الاعتداء وما أشبه ذلك مما يؤدي إلى تعظيم حرمات الله تعالى.

عالمية الرسالة
والنهي عن الإكراه في الدين

وهذا واضح من نحو قوله تعالى: ﴿وَمَا تَسْـَٔلُهُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ ۚ إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِّلْعَـٰلَمِينَ﴾ يوسف: ١٠٤، وقوله تعالى: ﴿وَمَآ أَرْسَلْنَـٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَـٰلَمِينَ﴾ الأنبياء: ١٠٧، ونحو قوله تبارك وتعالى: ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَـٰكَ إِلَّا كَآفَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَـٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ سبأ: ٢٨.

وسبب ذكر هذا الأصل هنا هو أن النشاط الدعوي في الداخل والخارج غاية عليا وله فوائد مستقبلية عظيمة، مما يوجب إدارته بتفوق، كما يدل عليه قوله تعالى: ﴿قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِيٓ أَدْعُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِيۖ وَسُبْحَٰنَ ٱللَّهِ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُشْرِكِينَ﴾ يوسف: ١٠٨. ولذلك فإن المؤسسة السياسية في النظام الإسلامي ينبغي أن تتضمن إدارة الدعوة والإعلام فيما يتعلق بالمصالح والمفاسد والعدل وكذلك في التوجهات والعلاقات الخارجية وسائر الأعمال الحكومية، ومن المفيد جداً أن تقترن بمؤسسة متخصصة بالعمل الدعوي العام. وقد ترى بعض الدول أو المؤسسات أن التحرك نحوها فكرياً ودعوياً يمكن أن يؤدي إلى اختراق الثقافة الداخلية وتعارض الولاءات، فهذا يحتاج إلى رسائل ثقة وتطمين واقعية لاجتناب التحول إلى قوانين الصراع.

وأيضاً فإن عالمية الرسالة تقترن بنوعين من الأحكام التي تحتاج إلى إدارة متفوقة، النوع الأول: أحكام تتعلق بحرية غير المسلمين في اختيار العقيدة وتحمل تبعاتها في الآخرة، نحو قوله تعالى: ﴿لَآ إِكْرَاهَ فِي ٱلدِّينِۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَيِّ﴾ البقرة: ٢٥٦، وقوله تعالى: ﴿وَلَوْ شَآءَ رَبُّكَ لَءَامَنَ مَن فِي ٱلْأَرْضِ كُلُّهُمْ جَمِيعًاۚ أَفَأَنتَ تُكْرِهُ ٱلنَّاسَ حَتَّىٰ يَكُونُواْ مُؤْمِنِينَ﴾ يونس: ٩٩، وهذه صيغة حكم ثابت وليس حكماً مرحلياً. وقال تعالى: ﴿وَقُلِ ٱلْحَقُّ مِن رَّبِّكُمْۖ فَمَن شَآءَ فَلْيُؤْمِن وَمَن شَآءَ فَلْيَكْفُرْۚ إِنَّآ أَعْتَدْنَا لِلظَّٰلِمِينَ نَارًا أَحَاطَ بِهِمْ سُرَادِقُهَا﴾ الكهف: ٢٩، وقوله تعالى: ﴿فَذَكِّرْ إِنَّمَآ أَنتَ مُذَكِّرٌ ﴿٢١﴾ لَّسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ ﴿٢٢﴾ إِلَّا مَن تَوَلَّىٰ وَكَفَرَ ﴿٢٣﴾ فَيُعَذِّبُهُ ٱللَّهُ ٱلْعَذَابَ ٱلْأَكْبَرَ ﴿٢٤﴾ إِنَّ إِلَيْنَآ إِيَابَهُمْ ﴿٢٥﴾ ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُم ﴿٢٦﴾﴾ الغاشية: ٢-٢٦، فتدبر حصر وظيفة التذكير بالتذكير نفسه، فالحصر هنا ثم الفاء في ﴿فَيُعَذِّبُهُ﴾ ثم وصف هذا العذاب بالأكبر أي عذاب الآخرة، يدل كله على أن الاستثناء منقطع في عبارة ﴿إِلَّا مَن تَوَلَّىٰ وَكَفَرَ﴾، معنى ذلك نفي السيطرة على الخيار الديني لغير المسلمين في الدنيا، وهو قول كثير من العلماء وإن ادعى كثير منهم أن الآية منسوخة، علماً أن الله تبارك وتعالى قال ﴿مَّا عَلَى ٱلرَّسُولِ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُۗ وَٱللَّهُ يَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا تَكْتُمُونَ﴾ المائدة: ٩٩، وسورة المائدة من أواخر ما نزل من القرآن الكريم. وتدبر قوله تعالى: ﴿فَهَلْ عَلَى ٱلرُّسُلِ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ ٱلْمُبِينُ﴾ النحل: ٣٥، فهذا حكم دائم ثابت وليس حكماً مرحلياً، وكأن التفكير العقلاني الحكيم يقتضيه، والله تعالى أعلم. وتوجد تفاصيل مهمة في هذا النوع ذكرناها في (ثمار التنقيح) كحق غير المسلمين في

أمورهم الشخصية بالتحاكم إلى القانون الذي يتوافقون عليه. النوع الثاني: هو الأحكام التي تتعلق بالعلاقات السلمية مع غير المسلمين، وذلك لأن السلم ليس قضية سلبية تعني مجرد ترك الحرب، ولكنه في كثير من الأحيان سلم إيجابي، أي يتضمن الكثير من تبادل المصالح والعلاقات، وقد ذكرنا أصولاً وتفاصيل مهمة في الفصل الثاني من الباب الثالث من (ثمار التنقيح)، وسيأتي في المبحث الثاني من هذه الدراسة عنوان «السلم الفعَّال» إن شاء الله تعالى.

الفكر المفتوح في تلقي الوسائل التنفيذية

أشرنا إلى ذلك قبل قليل، وأما التفاصيل فمذكورة في (المنطلق).

المبحث الثاني
بعض الأسس العملية في
بناء البيئة السياسية

العدل والإتقان

قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ﴾ النحل: ٩٠، أما العدل فيتضمن التزاماً أخلاقياً في التعامل مع النفس والناس مع كفاءة وأهلية في أداء ما يؤديه من أعمال، ومعنى العدل شائع ومطلوب في معظم الأنشطة السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وهو من أعظم الأولويات العملية. ولابد أن يشمل العدل مجالين، المجال الأول: الأنظمة أنفسها يجب أن تكون عادلة. المجال الثاني: التطبيق، فلا يجوز تنفيذ قانون عادل على فلان دون فلان، وسيأتي بيانه في الكلام عن مكافحة الفساد إن شاء الله تعالى.

وكذلك الإحسان، فإن الإحسان إلى الآخرين هو إعطاء الخير سواء كان مالاً أو تعليماً أو غيره من المنافع، وأما الإحسان في الأمر أو العمل فهو إتقان الأمر من أمور الخير والنفع وإحكامه وإجادته، وهو نقيض الإساءة، ومنه قولهم فلان يُحسن الشعر ويحسن العمل، وفلان يُحسن الكتابة ولا يُحسن الرماية، وفي المثل: «لا يُحسن التعريض إلا ثَلْباً». يوضح المعنى قوله تعالى: ﴿ٱلَّذِيٓ أَحۡسَنَ كُلَّ شَيۡءٍ خَلَقَهُۥ﴾ السجدة: ٧، أي أحكم وأتقن كل شيء خلقه، وكذلك قول رَسُولِ الله ﷺ: «إِنَّ اللهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فإذا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلْيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ فَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ» رواه مسلم وأحمد وغيرهما، ومنه أيضاً الحديث في تفسير الإحسان بأن تعبد الله تعالى كأنك تراه، فإن هذا هو إتقان العبادة، وقد يُفهم منه أن الإحسان هو غاية الإتقان، وواضح أن الإتقان يدخل في كل مجال وهو أساس المغالبة التي أمر الله تعالى بها (أي المصابرة والمرابطة). وفي المشهور من الشعر: قيمة الإنسان ما يُحسنه، أي يجيده ويتقنه كما في لامية ابن الوردي رحمه الله تعالى:

اعتزلْ ذكرَ الأغاني والغزلْ   وقل الفصلَ وجانبْ مَنْ هزلْ

لا تقلْ أصْلـي وفضْلـي أبداً إنمـا أصلُ الفتى ما قـدْ حصلْ
قدْ يسـودُ المـرءُ منْ غيرِ أبِ وبحسنِ السبكِ قَدْ يُنْفى الزغلْ
قيمـةُ الإنسـانِ مـا يحسِـنُـهُ أكـثـرَ الإنسـانُ منـهُ أو أقـلْ

ولما كانت المدافعة بين الخير والشر قائمة بلا انقطاع فإن الإتقان واجب عام دائم، بل لابد من المغالبة في الإتقان، لأن التفريط في ذلك يعني تغليب الشر على الخير.

الأهلية وبناؤها

أما معنى الأهلية، فإنه يُقال: أهل الفضل والدين، وأهل الجاهلية وأهل الإسلام، وأهل الفطنة وأهل البلادة. وهو أهْلٌ لكذا، أي مستوجب له ومستحق، وعليه قوله تعالى: ﴿وَمَا يَذْكُرُونَ إِلَّآ أَن يَشَآءَ ٱللَّهُۚ هُوَ أَهْلُ ٱلتَّقْوَىٰ وَأَهْلُ ٱلْمَغْفِرَةِ﴾ المدثر: ٥٦. وأهَّلَه لعمل معين تأهيلاً، أي أعده له وجعله متمكناً فيه، ومنه وصفهم لعمليات تأهيل الموظف وتأهيل الجندي والمقاتل. والمؤهِّل وجمعه مؤهِّلات (بكسر الهاء المشددة) هي أسباب الكفاءة أو الأهلية، فهي مجموعة المعارف والقدرات الفكرية والعملية والمهارات والتدريبات والتجارب والشهادات الدراسية التي حصل عليها الفرد وتؤهِّله لعمل معين. والمؤهَّل (بفتح الهاء المشددة) هو الحاصل على المؤهِّلات. والأهْلِيَّة «مصدر صناعي» بمعنى الكفاءة لعمل معين والجدارة والقابلية والصلاحية له، ولذلك يذكر الفقهاء أهلية التعاقد والشهادة والتوكيل والقضاء والبيع والصلاة والصيام وغيرها.

وهذا أصل في غاية الأهمية، فإن عامة لوازم النهوض كالعدل والإتقان والتوازن والتخطيط وسائر الوظائف تحتاج إلى تكوين الأهلية لها. قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا﴾ النساء: ٥٨، الآية الكريمة عامة في الأمانات ومنها مناصب المسؤولية. وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «إِذَا ضُيِّعَتِ الأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ»، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ الله؟ قال: «إِذَا أُسْنِدَ الأَمْرُ إلى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ» رواه البخاري وأحمد، واللفظ للبخاري. قوله ﷺ: «الأَمْرُ» إذا لم يقم دليل على إرادة معهود معين وهو الإمارة فإن اللفظ عام في كل أمر، وآية النساء واضحة في عموم المعنى، مما يؤكد وجوب

جعل الأهلية منهجاً ثابتاً في الأمور كلها، ومع ذلك فإن من المعلوم أن الإمارة من أعظم الأمانات. وتدل هذه النصوص على أن ولي الأمر قد يكون من غير أهله وأن في ذلك ضياع الأمانة فهو واقع غير شرعي، وصح لذلك أن يُقال بأن من أسند الأمر إلى غير أهله فقد خان الله ورسوله والجماعة المتضررة من ذلك كلها، وقال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعۡلَمُونَ﴾ الأنفال: ٢٧.

والأهلية درجات فقد تكون ضعيفة أو متوسطة أو عالية، وحين نتعامل مع المصالح العامة والأولويات العالية ومواجهة المخاطر المحتملة ومغالبة المنافسين والخصوم، فإن الأهلية المطلوبة هي الأهلية العالية القابلة للنمو، أي التقدم والمغالبة في الأداء وفي كمال التصرف، والأمر أوكد حين نتكلم عن مؤهلات رأس السلطة والمراتب القريبة منه. وما أجمل قول الشاعر:

ولم أر في عيوب الناس عيبا   كنقص القادرين على الكمال

وللإمام أبي حيان الأندلسي:

عِداتـي لَهُم فَضلٌ عَليَّ وَمِنَّـةٌ   فَلا أَذهبَ الرَحمنُ عَنّي الأَعاديا
همُ بَحَثوا عَن زلَّتي فَاجتَنَبتُها   وَهُم نافَسُوني فَاكتَسَبت المَعاليـا

ولذلك فإن عمليات التأهيل يجب أن تكون قائمة على قدم وساق في كل مجال، خاصة حين يتصل الأمر بالمغالبة وبالضرورات الحاضرة والمتراخية. ولذلك كانت عمليات التأهيل من أهم واجبات الرسالة، كما في نحو قوله تعالى: ﴿لَقَدۡ مَنَّ ٱللَّهُ عَلَى ٱلۡمُؤۡمِنِينَ إِذۡ بَعَثَ فِيهِمۡ رَسُولٗا مِّنۡ أَنفُسِهِمۡ يَتۡلُواْ عَلَيۡهِمۡ ءَايَٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمۡ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلۡكِتَٰبَ وَٱلۡحِكۡمَةَ ﴾ آل عمران: ١٦٤، ومعنى ﴿وَيُزَكِّيهِمۡ ﴾ أي ينميهم بالخير، فإن الزكاء هو النماء بالخير ويشمل تنمية النفس وتنمية الحال. فتزكية النفس هو تنميتها بالمعاني الجليلة كالإيمان والاستعداد لفعل الخير والنفع، فهذه للنفس بمنزلة الغذاء للجسد وهي تؤدي إلى تزكية الحال، أي تنميته بالخير والنفع والمهارات والكفاءات، فإنه يُقال: زكا الزرع إذا حصل منه نمو وبركة، وأرض زكية طيبة منتجة، وكل شيء يزداد وينمو وينتج فهو يزكو زكاءً، فعلامة التزكية هي النمو بالخير وإنتاجه. يؤكد ذلك أن نقيض التزكية هو التدسية، أي تقليل الشأن والإخفاء، كما في قوله

تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّنٰهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّنٰهَا ﴿١٠﴾﴾ الشمس: ٩ – ١٠. وأما قوله تعالى: ﴿فَلَا تُزَكُّوٓاْ أَنفُسَكُمْۖ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ ٱتَّقَىٰٓ﴾ النجم: ٣٢، فهو نهي عن ادعاء زكاة النفس، وليس نهياً عن أعمال التزكية، بل إن النهي عن ادعاء الزكاة يستلزم الاستمرار في تنمية التزكية والمغالبة فيها.

وتدبر في آية آل عمران أن التعليم يشمل تعليم الحكمة، والحكمة من البشر هي الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف، ويشمل ذلك الأفق الواسع ورؤية الغايات والمقاصد والمتطلبات والآثار، يقال: ما الحكمة من هذا العمل، وما الحكمة من هذا الأمر؟ وفسر الإمام الغزالي الحكمة بأنها حالة للنفس بها يُدرك الصواب من الخطأ. واشتقاقات اللفظ تقتضي ما ذكرناه، فإن الـحُكم يُستعمل بمعنى العلم والفقه، وعليه تفسير قوله تعالى: ﴿وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحُكْمَ صَبِيًّا﴾ مريم: ١٢، ويُقال: الصمت حكم وقليل فاعله. وحَكَمَ حكومة أي منع الظلم والفساد، ومنه حَكَمَة اللجام لأنها تضبط الدابة، والإحكام هو الإتقان. فالحكيم هو المنضبط الـمُتقِن في تفكيره وتصرفه والبعيد عن الظلم والفساد والقريب من الصواب. والاقتران بين تعليم الكتاب والحكمة لأن القرآن الكريم أعظم مصدر للحكمة. وواضح أن تعليم الكتاب والحكمة ليس بمجرد إلقاء محاضرة أو كراسة، ولكنه منهج تعليمي طويل يعتمد على ثلاثة أمور، الأمر الأول: هو الجهد الشخصي المستمر في التفكير وفي تحسين الفكرة والتصرف وفي حساب المآلات والعواقب واتباع منهج صحيح في كل ذلك، وهذا كالحال في المناهج التعليمية في الجامعات، فإن واجب الأستاذ هو التوجيه والحوار والمساعدة في تسهيل القضايا المعقدة، وأما جهد التعلم فعلى الطالب نفسه. الأمر الثاني: كسب الحكمة من مصادرها، وأعظم مصدر معصوم هو الوحي المنزل على رسول الله ﷺ، ثم المهارة في كسب عقول الحكماء والأذكياء وكذلك إشراك الآخرين في التفكير والعمل كما في أنواع العمل الجماعي. الأمر الثالث: الممارسة العملية، لأن العمل يُنشط التفكير كما أن فتور العمل قد يؤدي إلى فتور التفكير. وفي الكلام عن التغيير والابتكار في كتاب (المنطلق) ذكرنا أموراً كثيرة تساعد على تنمية الحكمة. وبالجملة فإن المؤمن الحكيم أقرب إلى طاعة الله تعالى من غيره، لأن الحكمة من مضامين العقل والعلم، وقد قال تعالى: ﴿إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَأَيَٰتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ الرعد: ٤، وقال تعالى: ﴿وَتِلْكَ ٱلْأَمْثَٰلُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِۖ وَمَا يَعْقِلُهَآ إِلَّا

﴿ٱلْعَـٰلِمُونَ﴾ العنكبوت: ٤٣.

وكذلك عمليات إزاحة غير المؤهلين لإعادة الأمانة إلى أهلها كما أمر الله تعالى، ينبغي أن تكون قائمة على قدم وساق مع الانضباط بالأحكام الشرعية المتعلقة بالتغيير.

ويتصل بذلك إعداد مجال عمل المؤهَّل وما يتضمنه من طاقات بشرية وعلمية وإدارية وصناعية أو زراعية أو غيرها.

المغالبة (المصابرة والمرابطة)

قال تعالى: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱصْبِرُوا۟ وَصَابِرُوا۟ وَرَابِطُوا۟ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ آل عمران: ٢٠٠، وقد ذكرنا في كتاب (المنطلق) تفسيراً مفصلاً لهذه الآية الكريمة، ونكتفي هنا ببعض الفوائد على سبيل الاختصار:

١ – الصبر هو الثبات على التفكير والعمل ومقاومة التسخط والملل. والمرابطة هي أن يربط الإنسان نفسه على واجبه المتعين عليه فلا يميل هنا ولا هناك، ويُقال لكل من أقام على أمر وثبت عليه: ربط قلبه عليه وربط نفسه.

٢–قوله تعالى: ﴿وَصَابِرُوا۟﴾ صيغة مفاعلة بين طرفين أو أكثر، فهي تقتضي مغالبة النفس ومغالبة الآخرين في مجالات الحياة كالسياسة والاقتصاد والتنمية والدفاع وغيرها. وقد يظن بعضهم أن المغالبة بمعنى المنافسة داخل المؤسسة الواحدة أو البلد الواحد تتناقض مع التعاون، وهذا ليس بصحيح، لأن المنافسة مع الإخوة والأحباب ليست مكراً ولا كيداً ولا حسداً، بل إن المنافس يرجو التقدم لنفسه ولإخوته، ولا يبخل عليهم بالنصيحة، ثم يقدم الله تعالى من يشاء، مصداق ذلك قوله تعالى: ﴿وَفِى ذَٰلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ ٱلْمُتَنَـٰفِسُونَ﴾ المطففين: ٢٦. ويمكن أن يكون التنافس بين الأفراد وبين فرق العمل وبين المؤسسات وبين الدول.

٣– وجملة الأمر أن المصابر يُغالب خصومه والمنافسين، ولذلك لا يكتفي باستقرار العمل وأمْنِه المؤقت، ولكن يتجه إلى تنمية العمل وترسيخ قواعده والتفريع منه وحمايته على المدى البعيد من الأضرار المحتملة. غير أن المصابر قد تعتريه بعض الشواغل والواجبات الجانبية وفروض الكفاية، وعلاج ذلك في قوله تعالى: ﴿وَرَابِطُوا۟﴾، فكأن المرابط يربط

نفسه على واجبه المتعين عليه فلا يميل هنا ولا هناك إلا لفروض العين وللضرورة وللإبقاء على قدر مقبول من التوازن بين الأنشطة المتنوعة، والمفاعلة هنا تقديرية للمبالغة، وكأنّ الأمر الذي يرابط عليه المؤمن يريد أنْ يفلت منه ولكن المرابط يُمسك به بقوة.

٤- وطريق المرابطة يبدأ بأن يختار المؤمن مجالاً علمياً أو عملياً يصبر عليه ويصابر حتى يصل إلى مرتبة المرابطة، هذا مع استمرار المصابرة أي المغالبة، وبهذه الرؤية فإن ما ترابط عليه تصل إليه بإذن الله تعالى. والاختيار من بين فروض الكفاية الكثيرة يعتمد على ثلاثة أمور على الأقل، الأمر الأول هو المؤهلات والأحوال الشخصية التي تؤهل الشخص لمجال دون مجال. الأمر الثاني هو أهمية المجال وأولويته في مشروع الحق والعدل، فلا ينبغي للمؤمن أن يربط نفسه على قضية ضئيلة لا ينفع العلم بها ولا يضر الجهل بها. الأمر الثالث هو وفرة أو غزارة المرابطين على هذا المجال فإن بعض فروض الكفاية يعز من ينتصب لها في بلاد المسلمين ويندر من يرابط عليها، ولذلك فإن من يختارها يقتسم أجر الأمة كلها مع القلة التي معه، وأما إثم التقصير فيها فعلى من لم يشارك وهو قادر على المشاركة، وقد يُضبط هذا الأمر بأن يراقب المسلم حسنات مشاركته في فرض الكفاية الذي انتصب له، فإن كانت وفرة المشاركين تجعل حسناته قاصرة على نفسه، فمن الخير له إن استطاع أن ينتقل إلى فرض كفاية تكون حسناته فيه متعدية إلى غيره. وقد يشارك المرابط في فروض كفاية أخرى مشاركة تحفظ توازنا مقبولا في تنوع الأنشطة الإنسانية ولكنها مشاركة فقط، وأما المرابطة الحقيقية فعلى الفرض المختار للمرابطة وفرع من فروعه، فإن من الصعب أو المتعذر أن يرابط الإنسان في وقت واحد وبعناية كبيرة على أكثر من واجب أو واجبين. وفروض الكفاية كثيرة جداً في العبادات وفي العلوم الكثيرة كالعلوم الهندسية والتصنيعية والطبية والطبيعية والإنسانية وغيرها وفي وسائل تحويل هذه العلوم إلى تطبيقات عملية. والمرابَطة على مجال محدد والتفوق فيه يُعد من أهم أسباب تفوّق دول غير إسلامية اليوم، كما أن التهاون في هذا الواجب يُعد اليوم من أهم أسباب التخلف.

الشـورى

قال تعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱسۡتَجَابُواْ لِرَبِّهِمۡ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ وَمِمَّا رَزَقۡنَٰهُمۡ يُنفِقُونَ ﴾

الشورى: ٣٨، الشورى هي مشاركة في عرض الآراء والأفكار وتقليبها ثم قطف أفضلها واجتماع الشركاء في القضية عليه. وحقيقة ذلك أن تبادل منافع الأفكار والآراء واجب عام وأصل كبير من أصول الدين، وتدبر قوله تعالى: ﴿وَٱلۡعَصۡرِ ١ إِنَّ ٱلۡإِنسَٰنَ لَفِي خُسۡرٍ ٢ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلۡحَقِّ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلصَّبۡرِ ٣﴾ العصر: ١ – ٣، وعَنْ تَمِيمٍ الدَّارِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ، قال: «الدِّينُ النَّصِيحَةُ» قُلْنَا: لِمَنْ؟ قال: «للهَّ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ» رواه مسلم وغيره. والشورى بضوابطها ليست مجرد نافلة، بل هي من أعظم الفرائض، والأمر أشد وأوكد في الحقوق المشتركة. فعن أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ» رواه مسلم وغيره، فكل قضية فيها شركاء فلا يصح لبعضهم أن ينفرد بقرار فيها، بل يجب إعطاء الشركاء حقهم كاملاً.

وسنأتي على تفاصيل نظام الشورى في مبحث كامل إن شاء الله تعالى، المهم هنا أن من علامات الفشل ومقدمات الاستبداد أن تبقى الشورى تكلفاً، لأنه ينبغي أن تكون خُلقاً راسخاً وسجية كما تدل عليه آية الشورى وغيرها، كما يجب الاجتهاد في معرفة أفضل وسائلها وأفضل سبل تحصينها ومنع تطرق الفساد إليها.

الهدف والمشروع

قال تعالى: ﴿ وَجَعَلۡنَا مِنۡهُمۡ أَئِمَّةً يَهۡدُونَ بِأَمۡرِنَا لَمَّا صَبَرُواْۖ وَكَانُواْ بِـَٔايَٰتِنَا يُوقِنُونَ ﴾ السجدة: ٢٤، لا ريب أن الأهداف الكبرى أو الغايات السياسية العليا لا يتم تحصيلها بسرعة، ولكن بعد زمن طويل من الصبر على عمليات قَطْع المراحل (الأهداف المرحلية) وعمليات التمهيد واغتنام الفرص وإزالة العوائق. ومن لا يجعل لنفسه هدفاً يرابط عليه فإنه لن يصل إلى شيء، وكذلك من لم يمارس الصبر والمطاولة على عمليات التمهيد والتوصيل لسنوات كثيرة وعقود عديدة لأجل غاية كبرى، فإنه يبقى في ساحة الأهداف الصغيرة. وكبداية للتنبيه إلى مجمل قضية الهدف والمشروع، فإن تحقيق الأهداف السياسية يعتمد على مهارات التفكير في:

- تحديد الغايات أو المصالح الوطنية العليا كالأمن المادي والإصلاح السياسي،

وسنذكر أمثلة أخرى في العنوان الثالث هنا إن شاء الله تعالى.

- تشخيص مجموعة الأهداف المتعددة التي تحتاجها كل غاية عليا، وربما تُسمى مجموعة الأهداف هذه بالاستراتيجية الكبرى لتلك الغاية. وذلك أن الغاية العليا كالإصلاح السياسي أو الأمن المادي تكون عادة مركبة من محاور متعددة، فلا يمكن خدمة الغاية إلا بتحديد المحاور وجعل كل محور هدفاً وخدمته بخطط خاصة به. بل ينبغي في كثير من الأهداف التي لها منزلة الوسائل كتقوية القُدُرات الدبلوماسية أو الدفاعية أن يتم التفكير بخيارات متعددة أو بدائل لكل هدف ودرجة أهميته: أهو ضروري لذاته أم للمصالح المقترنة به ويمكن أن توجد في غيره؟ أم هو أقل درجة من الضروري؟ وهل ضرورته حاضرة أم متراخية؟ علماً أن الضرورة المتراخية قد تصير في حكم الحاضرة إذا كان من المحتمل أن يُـقطع طريق الحصول عليها بسبب التأخير.
- خيارات الطرق التنفيذية لتحقيق الهدف، وانتقاء الأفضل منها، مع اعتبار الواقعية من جهة الموارد والقُدُرات والخسائر المحتملة. والموارد أو القدرات تشمل القدرات البشرية والمعنوية والمادية.
- رؤية العوامل المؤثرة في الطريق إلى الهدف، المساعد منها والمضاد، وكيفية التعامل مع قدرات الخصم البشرية والمعنوية والمادية.
- الخطط التنفيذية التي تأخذ في الاعتبار:
  - ✓ المرونة مع عمليات تقويم متكررة، خاصة وأن الشروع في تنفيذ الخطة سيواجه من استجابة الخصم والبيئة البشرية أموراً لم تكن محسوبة.
  - ✓ الالتزام بالوسع (القدرات والموارد) مع اعتبار عمليات تنمية الوسع.
  - ✓ الخروج من المضايق وإزاحة العوائق وحسابات المخاطر والخسائر.
  - ✓ معالجة العوامل المساعدة واستثمارها ومعالجة العوامل الضارة، ورؤية سائر المتعلقات المهمة.
  - ✓ استقامة الاتجاه.
  - ✓ المغالبة في العمل (المصابرة والمرابطة).

ونحتاج الآن إلى قدر من التفصيل مع التركيز هنا على مهارات التفكير الاستراتيجي،

ثم لنا صياغة أخرى تحت عنوان «الأداء الاستراتيجي» إن شاء الله تعالى.

١-**وظيفة التفكير**: التفكير وظيفة دائمة وليس لها استراحة إلا النوم، وقضية التفكير بالأهداف والمشاريع ليس مجرد قضية تعرض أثناء الوظيفة فتُعطى بعض الوقت قبل التحول إلى العمل، ولكن يجب أن يكون التفكير أمراً في غاية السعة والعمق والقدرة على بلوغ تصوُّر واضح ومُتقن، والاستعانة كذلك بأشخاص ومجاميع وظيفتهم الرئيسة هي التفكير. يوضح الأمر أن التنفيذ العملي إنما هو تجسيد للتفكير، وكل شيء قبل التنفيذ يمكن التحكم فيه بشرط اجتناب التسويف والإطالة غير المبررة. وأما بعد الشروع في التنفيذ، فإن النتائج المرحلية للعمل ثم النتيجة النهائية، هي أمور لازمة وخارج التحكم، ولكن يمكن إخضاعها لعمليات تعديل المسار ومعالجة الآثار والأخطاء، ولاشك أن عمليات التعديل ومعالجة الأخطاء قد تتضمن كثيراً من الخسائر والأضرار. ولذلك فإن الواجب هو غاية الجهد في تصويب ما نستطيع التحكم فيه، أي التفكير ثم العمل، بل إن قوة العمل قد تتضاعف أو تنحدر بشدة بسبب جودة التفكير أو النقص فيه.

وفي القرآن الكريم آيات كثيرة في هذا المجال، منها قوله تعالى: ﴿إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْمُتَوَسِّمِينَ﴾ الحجر: ٧٥، السِّمَة والوَسْم هو العلامة، والتوسم هو النظر فيما يظهر أو يُعلن من العلامات والتفكر والبحث فيها للتوصل إلى الحقائق والبواطن والعواقب، ومنه قوله تعالى: ﴿يَحْسَبُهُمُ الْجَاهِلُ أَغْنِيَاءَ مِنَ التَّعَفُّفِ تَعْرِفُهُم بِسِيمَاهُمْ لَا يَسْأَلُونَ النَّاسَ إِلْحَافًا﴾ البقرة: ٢٧٣. ومنها قوله تبارك وتعالى: ﴿أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً﴾ لقمان: ٢٠، فالنعم الباطنة ليست ظاهرة، وتحتاج إلى كثير من التفكير والبحث والتنقيب للكشف عنها والانتفاع بها، وكذلك الأمر مع الخبائث الباطنة كما في قوله تعالى: ﴿وَذَرُوا ظَاهِرَ الْإِثْمِ وَبَاطِنَهُ﴾ الأنعام: ١٢٠. ومنها قوله تعالى: ﴿وَمَا ذَرَأَ لَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُخْتَلِفًا أَلْوَانُهُ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَةً لِّقَوْمٍ يَذَّكَّرُونَ﴾ النحل: ١٣، ألوانه: أي أنواعه وأشكاله، والتذكر هو التفكر والتأمل، ويُشعر لفظ التذكر بالتفاعل بين التفكير الجديد وما هو مخزون في الذهن من الأفكار والمعلومات، أو هو التفكر مع استدعاء كل ما يتصل به من المخزون في الذهن. ومنها قوله تعالى: ﴿قُلِ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ يونس: ١٠١، وهذا الأمر يشمل نظر الفكر والبصيرة.

المهم هنا أنه كلما ازدادت أهمية الغايات والأهداف والوسائل ازدادت معها الحاجة إلى جعل وظيفة التفكير والتوسم وظيفة مستقلة يتفرغ أصحابها لصياغة الغايات العليا والأهداف الموصلة إليها ووضع الخطط العملية، يؤكد ذلك أن طريق تحقيق الغايات والأهداف طريق مفتوح أي مستمر مع حياة الناس، لأنه يحتاج إلى تكرار غير منقطع لأسئلة مهمة، منها: هل يمكن تحسين الاستراتيجيات (المشاريع الفرعية) والخطط؟ ومنها: كيف نحفظ ونطور ما وصلنا إليه؟ ومنها: كيف هي إجراءات مكافحة فساد التفكير، لأن من أخطر الفساد أن تصبح المشاريع الحكومية الكبرى والأهداف خادمة للمنافع الخاصة والمال السياسي والظلم والعدوان، وإلى غير ذلك من الأسئلة.

وواضح أن الاستعانة بمجاميع أو مراكز البحث والتفكير غير الحكومية أمر في غاية الفائدة ولكن يجب أن يقترن بإجراءات صارمة لمكافحة الفساد وللفصل المتين بين المال الخاص ومشاريع المصلحة العامة.

غير أن اتخاذ القرار العملي النهائي ليس بيد المتفرغ للتفكير وإنْ كان في مركز حكومي متقدم، ولكنه بيد القائد لأن القرار العملي يحتاج إلى رؤية أوسع من هدف محدد.

٢- **مهارات فكرية مهمة**: ذكرنا أن الإنجاز العملي إنما هو صورة خارجية لما في الباطن من التفكير، ولذلك فإن العمل لن يكون جيداً إلا بجودة التفكير. وتوجد مهارات فكرية ضرورية لكل مشارك في صناعة القرار العام وفيها قدر من التداخل، منها:

● التفكير الشمولي: أي الأفق الواسع في رؤية المشهد بكل أجزائة والعوامل المؤثرة فيه، وقد بينا أساسه في (المنطلق) في تفسير قوله تعالى: ﴿أَفَمَن يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِۦٓ أَهْدَىٰٓ أَمَّن يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾ الملك: ٢٢. ومن عناصر التفكير الشمولي:

✔ البحث عن المعطيات المتحركة أو المتغيرة للمشهد أو الحدث، أي المعاني والمضامين الظاهرة والباطنة، والحذر الشديد من إراحة الفكر بالتوقف على المعطيات الثابتة أي الشخصية والمكانية والزمانية. فمن المعاني المهمة: نشوء المشهد وعملية تكوينه والجذور التأريخية والثقافية وغيرها، وما هي الامتدادات الأمامية المحتملة، أي الخطوات اللاحقة والآثار والعواقب، وما هي المتعلقات والعوامل المتفاعلة والمؤثرة، القريبة منها والبعيدة.

وافترض دائماً وجود المزيد من المعاني المهمة الغائبة عنك.

✔ التفكير بطُـرُق التفاعل مع الحدث: من ذلك كيفية الاستفادة من الحدث، أي التوظيف والتسخير. ومنها التعامل مع العوائق والمصاعب وكيفية تقليل الأضرار والخسائر. ومنها المواجهة مع تحديد نوعها ودرجتها.

● التفكير التحليلي ورؤية الفروق: أي رؤية أجزاء المشهد والفواصل المادية والمعنوية بينها وكذلك رؤية نشأة الحدث ومساره. وهذا كله من ضروريات الرؤية الاستراتيجية وصناعة القرار، قال تبارك وتعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تَتَّقُواْ ٱللَّهَ يَجۡعَل لَّكُمۡ فُرۡقَانًا ﴾ الأنفال: ٢٩، الفرقان مصدر فَرَق يفرق أي فصل وميّز بين الشيئين، والمعنى: يجعل لكم قدرة على التمييز بين الأمور المتباينة.

وقال تعالى: ﴿ وَلَا تَلۡبِسُواْ ٱلۡحَقَّ بِٱلۡبَٰطِلِ ﴾ البقرة: ٤٢، التلبيس خلط الأمور ومحاولة تغييب الفواصل والفروق، يُقال: لَبَسْتُ عليه الأمرَ ألبِسُه، أي جعلته مختلطاً وليس بواضح، ورجُلٌ إِلْبِيسٌ: أَحْمَقُ. وانظر نحو قوله تعالى: ﴿قُلۡ سِيرُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ فَٱنظُرُواْ كَيۡفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبۡلُۚ﴾ الروم: ٤٢، فتدبر أن العبارة ليست: متى كان ولا أين كان، ولكن ﴿كَيۡفَ كَانَ﴾، وهذه العبارة توجه إلى رؤية تحليلية لعاقبة القوم أي منتهاهم، وبداية ذلك من نهوضهم ومواضع قوتهم وضعفهم والمؤثرات الداخلية والخارجية عليهم ومسار حياتهم ثم كيف كان انحدارهم. وأكثر الناس يستطيعون تحليل أو تقسيم المشهد بشكل عشوائي إلى أجزاء، ولكن المقصود هنا القدرة على على رؤية الفواصل المميزة والمؤثرة كي يكون التقسيم مفيداً في فهم تفاعلات الأجزاء وفي صناعة القرار وتنفيذه وفي جودة الخطط.

وكذلك رواية الحدث التأريخي، فالسرد المجرد يركز على الزمان والمكان والأسماء وهذا جزء مهم لحفظ التأريخ، غير أن الانتفاع بالتأريخ من أجل كسب الخبرة غير المباشرة وتوقع الخطوات المقبلة في زماننا يقتضي رؤية تحليلية لنشوء الحدث التأريخي ومساره وتفاعلاته وعوامل النهوض والانحدار فيه. مثال ذلك مشهد التغيرات الدولية في الارتباط الاستراتيجي والتحالفات الدفاعية وتوسيع النفوذ والتوجيه السياسي للاقتصاد، فإن الدولة التي يمكن أن تتأثر بتلك التغيرات يجب أن تفهم الغايات المحتملة لها (المعلنة وغير المعلنة)

والجذور الدافعة وما هو المسار المتوقع، أي توقعات الخطوات اللاحقة والعواقب، وغير ذلك من المتعلقات، ويجب تحليل المشهد برؤية الفروق المهمة بين المحاور والبنود، ورؤية العلاقات أو التفاعلات والمؤثرات القريبة والبعيدة. وبعد ذلك يمكن تقويم المشهد والتفكير بكيفية التفاعل مع تلك التغيرات. ومن أهم أنواع التفكير التحليلي، القدرة على رؤية الجوهر أو اللب أو المعنى المركزي للحدث، بمعزل عن الملابسات والقرائن الشكلية أو الظرفية أو التضليلية. ورؤية المعنى المركزي ضرورية للاستفادة من التأريخ ومن تجارب الآخرين، وضرورية كذلك لفهم حقيقة الحدث وغاياته بعيداً عن الخداع والتضليل.

- التفكير الاحتمالي: أي إقامة الاحتمالات والخيارات والبدائل، وسيأتي ذكره في أكثر من موضع إن شاء الله تعالى، ونكتفي هنا بقوله تعالى: ﴿ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ الملك: ٢، وأنه لا يمكن معرفة الأحسن من العمل إلا برؤية الاحتمالات والخيارات والمقارنة بينها.

- التفكير الأصيل: أي غير التقليدي، فإن أصل الشيء أساسه وما بدأ ونشأ منه، يُقال: أصل الإنسان التراب، وأصل المشكلة كذا وكذا، وفلان أصيل الرأي والعقل أي محكم الرأي لأنه يخرج من أُسس عميقة في نفسه. فينبغي لكل مفكر أن يكون له نصيب جيد من توليد الأفكار النابعة من عقله، كي تظهر صورته الفريدة وشخصيته الخاصة. وأما الاستفادة من الخبرات السابقة للناس، فليس بمطابقتها ولكن بتحليلها واستخلاص الفوائد التي يمكن تكييفها مع الأفكار الجديدة. وأصالة التفكير ليست مجرد ميراث، ولكنه عقل مُشبع بالمعرفة مع كفاءة في التفاعل العقلي بين المعلومات وفي تخيل ما يمكن أو نأمل أن يكون، وذلك لإنتاج أفكار جديدة. وهذا كما يُقال: إنك تحتاج إلى الكثير من المعرفة لإنتاج القليل الجيد. وسيأتي المزيد في المبحث السادس، تحت عنوان: «إظهار الصورة الفريدة للنفس» إن شاء الله تعالى.

- التفكير المُتَّقِد (الفياض): هو التفكير الأصيل بعد مروره بمراحل الاتقاد أو الفيض، المرحلة الأولى: الاستعداد، أي تولي التفكير بأمر معين مع شدة الاهتمام به، فإن ذلك يتضمن الاندفاع ومتابعة البحث والمراجعة والتنقيح وإعداد الخيارات والبدائل. المرحلة الثانية: المهلة أو الحضانة، وهي فترة زمنية غير محددة من المرابطة على التفكير بالأمر كي يقوم

العقل بتنقيح شبكة التفكير عن طريق التفاعل بين الخزين الساكن (اللا شعور) والخزين المتحرك (الشعور)، وما يضاف إليهما أثناء التفاعل مع الأحداث، من طريق التشاور والتنقيح واكتساب خبرة الآخرين. فلابد في عامة أمور التدبير من الرؤية الثانية والثالثة وما بعدها، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِيَ ٱلرَّأْيِ﴾ هود: ٢٧، وسيأتي تفسير الآية الكريمة تحت عنوان «ضرورة التقويم» إن شاء الله تعالى، وكذلك قوله تعالى: ﴿وَقُلْ عَسَىٰٓ أَن يَهْدِيَنِ رَبِّي لِأَقْرَبَ مِنْ هَٰذَا رَشَدًا﴾ الكهف: ٢٤. وتولد خلال هذه المرحلة أنواع الأفكار، وتتشكل كذلك صورة ذهنية للموضوع. وفي حالة قلة الاهتمام تضعف أو تتوقف هذه التفاعلات، ويلجأ الفكر إلى التقليد أو المجازفة أو فكرة غير منقحة وغير ناضجة. المرحلة الثالثة: التَشَكُّل أو تكوين الرؤية أو التَبَلْوُر، وذلك حين يتضح التفاعل العقلي المذكور وتنكشف الفروق وتلتقي القطع المتفرقة للمحور الواحد، ويمكن تشكيل رؤية أولية لاتخاذ قرار أو حل معضلة أو فهم قضية. المرحلة الرابعة: مرحلة فحص الفكرة المتكاملة، كتقويم المحاور والعرض على الأصول والنظائر وتكرار المراجعة والتنقيح والتشاور. ويُسمى هذا النوع من التفكير بالتفكير الخلَّاق في تعبير كتب الدول الغربية في فن القيادة، كما في كتاب (التفكير السديد ١٤٣-١٦٢).

● التفكير المركَّز: ويمكن هنا نقل بعض ما ذكرناه في (المنطلق)، وهو أن الابتكار يحتاج إلى تركيز الذهن على المجال المطلوب، ولما كانت الطاقات البشرية محدودة فإن التركيز يحتاج إلى إزاحة كثير من الأمور الثانوية والتافهة والحوادث اليومية غير المهمة، أي إزاحتها عن الفكر. وهذه موهبة عند بعض الناس ولكن يمكن اكتسابها بالتدريب. والأمر يسير إن شاء الله تعالى فإن الاهتمام الشديد وحده إذا اقترن بفكر منظم وقاعدة علمية فإنه كفيل بالتركيز على مجال الابتكار وبإزاحة منظمة لما يعترض الطريق. وذكرنا في (المنطلق) أن الكتابة تساعد على التركيز.

● التفكير السريع والمتأني: توجد أحوال كثيرة تقتضي التدريب على الاستجابة العاجلة والتصرف السريع كإسعاف الحالات الطبية الطارئة، والدفاع عن النفس عند اعتداء مفاجئ، واجتناب حوادث السير، والقرار السريع عند تغير الموقف في الميدان العسكري. وأما في الشؤون السياسية والتخطيط الاستراتيجي ونحوه، فينبغي التذكير بتفاوت

القُدرات الفكرية مما يوجب أخذ الفترات الزمنية الكافية، فبعض الناس سريع البديهة في الفهم غير أن فيه ضعفاً في الصبر والمطاولة في التفكير أو في صناعة القرار الاستراتيجي المناسب. وبعضهم ليس بسريع البديهة قياساً إلى غيره، ولكنه متفوق جداً في التفكير الطويل وفي صناعة القرار، مما يحوجه إلى فواصل زمنية لتفعيل موضع القوة عنده. والقاعدة في صناعة القرار هي المطاولة والتأني والمشاورة، إلا إذا حصل اضطرار حقيقي إلى التسريع، وحتى عند ضرورة التسريع ينبغي ترك فسحة لإعادة النظر.

● التفكير المُدَرَّبٌ أو المُجَرَّبٌ: ذكرنا قبل قليل بعض الاستجابات السريعة، والمهم هنا أن الكثير منها ليست خارجة من فراغ، ولكنها عمليات عقلية سابقة شكلت ما يشبه السجية، فيمكن بالممارسة العملية أن يُعاد إنتاجها منقحة أو غير منقحة وكأنها عمل تلقائي، فهي في الحقيقة تدريب عقلي على الاستجابة السريعة. وكذلك الأمر في تكرار التفكير المتأني والمتدرج في مختلف المجالات، فإن تراكم الخبرة في تفكير معين يجعل حسن التصرف في نظائره سجية قابلة للتنقيح وأقل إبطاءً مما سبق، وهو معنى التمرس، فإن التمرس بالأمر هو تكرار المواجهة والاستجابة الناجحة. وقوله تعالى: ﴿كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبۡنُ مَرۡيَمَ لِلۡحَوَارِيِّـۧنَ مَنۡ أَنصَارِيٓ إِلَى ٱللَّهِۖ قَالَ ٱلۡحَوَارِيُّونَ نَحۡنُ أَنصَارُ ٱللَّهِ﴾ الصف: ١٤، ينبه إلى أهمية الخبرة السابقة والمرور بتجارب ناجحة، وسيأتي تفسير الآية الكريمة في الفقرة الثامنة تحت عنوان «من يصلح للقيادة؟» إن شاء الله تعالى. ولذلك فإن من أهم عوامل تنمية الخبرة أثناء العمل هو الاهتمام الشديد والتركيز، فإنه يؤدي إلى المزيد من التفاعل العقلي وإنتاج الجديد.

● التفكير المستفيد أو المستوعِب: وهو التفكير الذي يستطيع أن يضاعف خبرته باستيعاب غير تقليدي لخبرة الآخرين، وبذلك تكون خبرته غير المباشرة اكبر بكثير من خبرته المباشرة أي من عُمره. وطريق الاستيعاب: مهارات الاستماع والقراءة وقوة الملاحظة ثم التفكير بالمضامين. ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿... فَبَشِّرۡ عِبَادِ ۝١٧ ٱلَّذِينَ يَسۡتَمِعُونَ ٱلۡقَوۡلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحۡسَنَهُۥٓۚ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَىٰهُمُ ٱللَّهُۖ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمۡ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ۝١٨﴾ الزمر: ١٧ - ١٨، وسيأتي تفسير الآية في مبحث الشورى إن شاء الله تعالى، المهم هنا أن القراءة مثل الاستماع في نقل الخبرة الخارجية إلى العقل. ويجمع كل ذلك نصوص النظر المعرفي وليس العقائدي في خبرة من مضى كما سيتضح في العنوان الآتي إن شاء الله تعالى. وواضح أن من أراد التفوق

فينبغي أن تكون خبرته غير المباشرة أكبر بكثير من المباشرة، لأن مدى الخبرة المباشرة يقتصر على الأيام المفيدة من العمر الوظيفي للإنسان، فهو في الغالب أقل بكثير من أربعين سنة. وأما الـمُوَفق في دراسة خبرة الآخرين واستيعاب مضامينها المفيدة والمتكررة، فإن مدى خبرته قد يزيد بكثير على مائة سنة وظيفية. وفي كتاب (جدوى القوة ١٨٩-١٩٠) ضرب خبير الحرب البريطاني روبرت سميث مثلاً من نفسه، فإن الخبرة المباشرة في الحرب لقائد عسكري قد تبلغ بضع سنوات فقط من جملة وظيفة عسكرية لبضعة عقود، مما يجعل الخبرة غير المباشرة ضرورية جداً، أي المهارة في التعلم من الماضي والتأريخ.

٣- من طرق التفكير لتحقيق الغايات العليا أو الأهداف الموصلة إليها:

وهذه مبنية على المهارات المذكورة قبل قليل. فمن أمثلة الغايات السياسية العليا: الأمن المادي (داخلياً وخارجياً) وبناء المؤسسات القوية وسعادة المواطن والمحافظة على قيم الأمة وهويتها العقيدية والإصلاح السياسي، وقد نحتاج إلى أهداف مُقَرِّبة عديدة لبلوغ الغاية الواحدة. ونحتاج إلى مزيج من ثلاثة أنواع من التدبر لكل غاية أو هدف، وبين هذه الأنواع كثير من التداخل:

- النوع الأول: رؤية الأمثلة، وهي رؤية تفصيلية لما تحقق من الغاية المعينة في دول أخرى وما هي الأجزاء التي تتكون منها الغاية بعد تحقيقها، وما هي الأمور المرتبطة بها أو الضرورية لحمايتها، وكيف كان الوصول إلى كل جزء وإلى المتعلقات، وكيف تجعلها منسجمة مع قِيَمك وخادمة لها؟ وليس المقصود من رؤية الأمثلة مجرد تقليدها، ولكن لابد من المعرفة والانتقاء من الوسائل، ومن المغالبة في إعدادها. وقريب من ذلك استشارة من له خبرة في إعداد المشاريع والتخطيط لها. وهذه في الحقيقة رؤية استقرائية تعتمد على استعراض الجزئيات والسوابق والنظائر لبلوغ مشهد معرفي متكامل وليس مشهداً عقائدياً. وبعد ذلك تجعل الغاية العليا في مدى نظرك وإن كانت المسافة بعيدة، وتبحث في الأرض الواسعة عن كل هدف محدد المعالم يمكن أن يقربك إلى الغاية العليا، وستجد أهدافاً كثيرة متنوعة تشكل فيما بعد مشهداً شديد التركيب لتلك الغاية. والقرآن الكريم ينبه بقوة إلى هذا النوع من الرؤية، كقوله تعالى: ﴿قُلْ سِيرُواْ فِي ٱلْأَرْضِ فَٱنظُرُواْ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلُ كَانَ أَكْثَرُهُم مُّشْرِكِينَ﴾ الروم: ٤٢، فالذي دخل في استراحة الفكر وفتور العقل لا يريد أن يفهم من

الإطلاق في عبـارة ﴿فَٱنظُرُواْ كَيْفَ كَانَ﴾، أكثر من زمن بدايتهم وزمن نهايتهم وسرد الحوادث التأريخية. وأما الذي ينظر في أُفق الحدث وامتداداته الأمامية وجذوره الخلفية ومتعلقاته المؤثرة والمعاني وراء كل ذلك، فإنه يريد أن يعرف عوامل نهوضهم وطرق عملهم ثم عوامل انحدارهم، وشبه ذلك من المعلومات المعرفية وليست الاعتقادية، وبعبارة أخرى فإنه يريد قراءة نشاطهم الإنساني بكل ما يمكن أن ينفع من التفاصيل المادية والمعنوية لجعله خبرة غير مباشرة له.

● النوع الثاني: رؤية افتراضية (تخيلية) لأوسع ما نأمل بلوغه من غاية معينة وكأنها مجسدة أمامنا، وكأننا ننظر من بعيد إلى بعض ما تم تحقيقه من مضامين قوله تعالى: ﴿لِيُظۡهِرَهُۥ عَلَى ٱلدِّينِ كُلِّهِۦ﴾ الفتح: ٢٨، فإن الظهور ليس مقصوراً على الجانب العسكري كما قد يتوهم بعضهم، ولكنه يشمل التفوق في كل مجال من مجالات الخير. ثم بعد هذه الرؤية نفكر في أجـزاء ومتطلبات المشـهد المركب: ما هي وما هو الطريق إلى كل جزء وإلى المتطلبات؟ وقريب من ذلك استراتيجية النظر إلى الخلف كما في (مبادئ النجاح ٦٢-٦٣، جاك كانفيلد مع جانيت شـويتزر).

● النوع الثالث: التحليل التدريجي، وهو عكوف باهتمام شديد على دراسة الهدف وطرق تحقيقه، مع إعطاء الزمن حقه (حضانة العقل)، فإن التغذية المتواصلة للمفاهيم ضرورية لنموها حتى تصل إلى مشهد متقن ومتكامل التركيب، وقد بينا هذا المعنى في أكثر من موضع في تفسير قوله تعالى: ﴿بَادِيَ ٱلرَّأۡيِ﴾ هود: ٢٧. وذلك أن العقل والذاكرة فيهما خزين ساكن كبير (أي الـمُدَّخر الاحتياطي في اللاشعور) وخزين متحرك (الشعور)، ويحتاج التفاعل بين الخزينين إلى عاملي الإثارة (الاهتمام) والزمن، وقد أجاد في بيانه العميد جي نازاريث في (التفكير السديد ١٢-٢٠ و٧٨ و١١١ و١١٥-١١٧ و١٤٧)، هذا بالإضافة إلى أن الفسحة الزمنية تساعد على إنضاج المشاورة والتفكير الجماعي.

● وينبغي في الأنواع الثلاثة المذكورة أتباع منهج التغيير والتحسين الذي ذكرناه في (المنطلق)، ولا يجوز الجمود على القوالب السابقة.

وأهمية كل ذلك، أن الغايات العليا التي ذكرنا أمثلة منها هي في الغالب مركبة من أجزاء عديدة، ولكل جزء خصائص يتميز بها ومتطلبات متنوعة. فبهذه السـعة والإجمال فإن

الكلام عن الغاية العليا يكون في الخطاب السياسي والفكري والدعوي. وأما في الخطط التنفيذية، فإنه يتعذر وضع خطة فعّالة واحدة لتحقيق غاية مركبة ومعقدة بجملتها. فلابد من اكتساب مهارة تفكيك التركيب وتقسيم الغاية العليا إلى أجزاء أو محاور، وتخصيص كل جزء بمشروع بالتزامن مع خطط أجزاء أخرى أو بمرحلية مدروسة، وبحسب الأولويات، غير أن الغاية الكبرى لا تكتمل خدمتها إلا بمجموع الأجزاء.

فلنقل مثلاً إن من الأهداف الكبيرة أو الغايات العليا الإصلاح السياسي في البلد، وهي غاية شديدة التركيب، فالبداية بمشروع لإصلاح البنى التحتية للنظام السياسي أو بعضها، بل قد نحتاج إلى تقسيم كل بنية تحتية واحدة إلى أهداف فرعية متعددة، ويمثل كل هدف ضرورة من ضروريات الغاية، **فمن هذه البنى التحتية، أي مجموعة الأهداف التي توصل إلى الغاية العليا وهي الإصلاح السياسي:**

● إقامة العدل، وهذا من أعظم المقاصد، قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَـٰنِ ﴿٩٠﴾..﴾ النحل: ٩٠، ولذلك قالوا: العدل أساس الملك، وهو ينقسم إلى العدل في الشريعة ذاتها والعدل في التطبيق، وترك العدل في التطبيق يمكن أن يكون أعظم شراً من تطبيق عادل لقوانين وضعية، وتدبر حديث عَائِشَةَ رَضِيَ الله عَنْهَا، أن رَسُولَ الله ﷺ قال: «أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِم الشَّرِيفُ تَرَكُوهُ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمِ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الحَدَّ، وَايْمُ الله لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا» رواه مسلم والبخاري وغيرهما في سياق قصة. وتدبر صيغة الحصر بـ «إنما» في بداية الحديث وكأن المصيبة الكبرى هي ترك العدل في التطبيق، وذلك أن الشريعة لم توضع اصلاً لتكون لعبة بأيدي أصحاب النفوذ.

● تكافؤ الفرص وحرية المنافسة الآمنة بما في ذلك المنافسة السياسية، وما يتطلبه هذا الهدف من أنظمة وإجراءات.

● الفصل بين السلطات.

● أنظمة تسديد القرار العام (الحكومي) ووسائل نقده وإصلاحه.

● النزاهة الوظيفية (قوانين الشفافية وغيرها)، ومكافحة الفساد الظاهر والباطن (المباشر وغير المباشر). ويشمل هذا المحور ضمان خضوع القادة للعدالة كسائر الشعب،

والرقابة على عملهم وطرق مساءلتهم ومحاسبتهم.

● النظام الانتخابي العادل، والقوانين التي تؤدي إلى تبصير الناخبين وحمايتهم من التضليل، ومنها قوانين فاعلة لمنع تحكّم المنافع الخاصة بمجريات الانتخابات والتنافس السياسي.

● فسح المجال لتشكيل بنية سياسية غير حكومية، تشارك في إنتاج الأفكار والنصيحة والتوجيه والرقابة ومكافحة الفساد.

٤-ما هي ضروريات وحاجيات وتحسينيات الهدف المحدد؟ فبعض الضروريات لا تقبل التبعيض، فإما أن يتحقق الهدف بضرورياته كاملة أو تُـنقل الموارد إلى هدف آخر. وتوجد أهداف أخرى يمكن تبعيض ضرورياتها. ويُعرف ذلك كله من وظيفة الهدف، ولنضرب مثلاً إنشاء مركز جراحة طبية كبرى في إحدى المستشفيات مع تحديد نوع العمليات الجراحية ومعدل عددها في كل فترة قياسية ومتطلباتها، فإن ضروريات الجراحة تشمل المهارات الجراحية المحددة والتخدير والمهارات المساعدة، ونقل الدم، وصالة نقاهة وطرق التعامل مع تعقيدات ومضاعفات الجراحة، بالإضافة إلى الأدوات والآلات الضرورية، فلا معنى لإنشاء المركز إذا لم تكن قادراً على التعامل مع هذه الأمور، اللهم إلا في حالات استـثنائية جداً من الضرورة القصوى. وكذلك لا معنى لإنشاء المركز إذا كانت الموارد لا تسمح بتشغيله أكثر من شهر واحد. ولكن إذا كانت المدينة بحاجة إلى عشرة مراكز جراحة كبرى وكانت الموارد قليلة، فإن الهدف هنا يقبل التقسيم، أي يمكن التخطيط لخمسة مراكز متكاملة كهدف قريب والتخطيط لزيادة المراكز كهدف متوسط أو بعيد. وواضح أن عمليات تحديد وتحقيق الهدف تشمل:

● معرفة وظيفة الهدف وتحديد ضرورياته.

● التفكير الدقيق بما هو دون الضروريات من «الحاجيات والتحسينيات"، خاصة وأنه يوجد بعض التداخل بينها وبين الضروريات، لأن قدراً من الحاجيات والتحسينيات قد يكون ضرورياً لحماية الضروريات وإتقانها أو لسد أي نقص طارئ فيها.

● عمليات إدامة وظيفة الهدف وحمايته وتطويره.

٥-مراتب الضروريات: واضح من مثال الإصلاح السياسي ومثال المراكز

الجراحية المذكورين قبل قليل أن مراتب الضروريات:

- ضروريات الغاية العليا، وهي الأهداف المكوّنة للغاية أو المقربة إليها، وذكرنا مثال الإصلاح السياسي.
- ضروريات الهدف الفرعي، وذكرنا منه مثال إنشاء مراكز جراحية.

٦-**ما هي القُدرات البشرية والمادية؟** وماهي سبل تنميتها؟ وتذكر هنا قوله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَاۚ﴾ البقرة: ٢٨٦، فمن أسباب الفشل فعل أقل مما في الوسع وكذلك تحمل أكثر مما في الوسع. وعمليات تنمية الوسع يجب أن تكون قائمة على قدم وساق للتمكين من توسيع وتطوير دائرة العمل وبناء واقع جديد.

٧-**ما هي واقعية الأهداف الحاضرة وما بعدها** (أهداف الموقف والأهداف المستقبلية)؟ وهل تحتاج إلى تعديل كي تنسجم مع الوسع؟ فمن الثوابت الإسلامية الالتزام بالوسع مع العمل على تنميته لأجل زيادة الالتزام. وأما الخروج عن الوسع قبل تنميته فهو كطلب المحال والممتنع وهو مذموم إلى الغاية. ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِهِۦ لَا يَسْتَجِيبُونَ لَهُم بِشَيْءٍ إِلَّا كَبَٰسِطِ كَفَّيْهِ إِلَى ٱلْمَآءِ لِيَبْلُغَ فَاهُ وَمَا هُوَ بِبَٰلِغِهِۦۚ وَمَا دُعَآءُ ٱلْكَٰفِرِينَ إِلَّا فِى ضَلَٰلٍ﴾ الرعد: ١٤، وقوله تعالى: ﴿......لَا تُفَتَّحُ لَهُمْ أَبْوَٰبُ ٱلسَّمَآءِ وَلَا يَدْخُلُونَ ٱلْجَنَّةَ حَتَّىٰ يَلِجَ ٱلْجَمَلُ فِى سَمِّ ٱلْخِيَاطِ﴾ الأعراف: ٤٠. ولكن يجب الاهتمام بالأهداف المستقبلية الكبيرة، وقد يكون الهدف المستقبلي بعيداً جداً عن الواقع القائم اليوم، غير أن الهدف الكبير سيؤدي إلى إطلاق التفكير بالمتطلبات وعمليات تنمية الوسع (أي تطوير القُدُرات) وتقسيم الطريق إلى مراحل وعمليات إزالة العوائق وبناء واقع جديد، حتى يصبح بلوغ الغاية حقيقة يتعذر دفعها بعد أن كان ذكرها مضمراً في النفس. وأما الاقتصار على الأهداف الصغيرة فإن ذلك شأن التفكير الصغير والنفوس الصغيرة. ويمكن أن يُقال إن من علامات الغاية العظيمة أنك تحتاج لبلوغها إلى زمن طويل (عدة عقود مثلاً) من عمليات التمهيد والتوصيل. ويصح أيضاً التحذير من محاولة تحقيق غاية عظيمة في زمن قصير، فإنها تنتهي غالباً بالفشل أو بعواقب وخيمة. وتدبر الاهتمام الشديد في القرآن الكريم بالصبر والمغالبة (الاستباق والمصابرة والمرابطة)، وكلما كانت الدولة أضعف كانت المطاولة أطول. ولذلك فإن واقعية القرار أو الهدف ليست مرادفة لإمكان أو سهولة التنفيذ، ولكنها تعني إمكان التنفيذ ولو بالمطاولة

والمغالبة وبقدر من المصاعب. ويمكن تقويم واقعية الهدف المستقبلي، وإنْ كان أكثر تعقيداً من تقويم واقعية هدف الموقف والأهداف القريبة. ولكن ينبغي الحذر من خفض تقويم الهدف الكبير المستقبلي لمجرد وجود المصاعب وطول الطريق، بل يجب أن أن يحافظ التقويم على أهمية مثل هذا الهدف أي كونه غاية مستقبلية كبرى، ويُستعمل التقويم لتطوير الخطوات والمراحل وللتعديلات الضرورية.

٨- **هل يوجد اتجاه صحيح؟** أي ما هي المآلات المتوقعة من أهداف الموقف والأهداف القريبة؟ هل هي أهداف منقطعة أم تُساعد على ما بعدها في طريق الغاية الكبرى؟ فإن طول الطريق وكثرة العوائق والمشاغل قد تؤدي إلى نسيان الاتجاه الكبير والتشاغل بأهداف منقطعة ولكن خداع النفس يوهم بأن الأمر على الاتجاه الصحيح. وليس معنى ذلك إهمال كل شيء إلا طريق الغاية الكبرى، ولكن المقصود أن إدارة الموقف الحاضر يجب أن تقترن بقوة بالعمل للمستقبل. قال تعالى: ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ﴾ البقرة: ١٤٨، أي لكل واحد غاية قد ولّى نفسه أو عمله إليها، والغاية الرئيسة هي الغاية العظيمة الشأن عند الله تعالى ولها الأولوية العالية، فالأهداف المرحلية يجب أن تتجه إليها، وتدبر أنها «وجهة» بصيغة تصلح أن تكون مفرد وِجهات، وصيغة الآية لا تمنع من أن يجعل الإنسان لنفسه وجهتين أو أكثر من الغايات الشرعية، ولكن الآية الكريمة تنبه (في حق الفرد أو المجموعة الصغيرة) إلى الصلة بين الوجهة بصيغة المفرد واستباق الخيرات، أي قوة الإنتاج، على نحو ما ذكرناه قبل قليل في المغالبة. وأيضاً فإن من لم يلزم وجهة معينة، فإن الأحداث ستجره إلى مشاركة طفيفة في وجهات كثيرة هنا وهناك، وقد تمضي حياته من غير أن يحقق الكثير. وما ذكرناه يتفق مع ظاهر اللفظ لأن الوجهة اسم لكل متوجه إليه، ونقل نحو ذلك الراغب في تفسيره الموجود في المكتبة الشاملة، وهو اختيار ابن عاشور في تفسيره، أي إن الآية شاملة للمعنى العام وليست خاصة بالقبلة، ونُقل عن الحسن أيضاً أن الوجهة الطريقة. ويتصل بذلك أيضاً قوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴿٨٤﴾ فَأَتْبَعَ سَبَبًا ﴿٨٥﴾﴾ الكهف: ٨٤ – ٨٥. وسيأتي المزيد في الكلام عن «الأداء الاستراتيجي» إن شاء الله تعالى.

٩- **ماهي الأخطاء التي يمكن أن تقع؟ وما هي الأمور غير المرغوبة التي يمكن أن تقاطع المشروع؟ وما هي التحضيرات والبدائل؟** العناية بهذه الأسئلة أمر في

غاية الأهمية، لأنه يجعل صاحب المشروع مستعداً لمواجهة المصاعب والطوارئ المهمة، ويحتاج الاستراتيجيون إلى ثلاثة تدابير في هذا المجال:

● تكرار التفكير بكل ما يحتمل وقوعه من الأخطاء في المشروع وفي تنفيذه، وكذلك المقاطعات الضارة، ومنها حدوث تغيرات على الوضع القائم للمؤثرات والمتعلقات.

● افتراض وجود أخطاء خفية ومهمة، وهل يمكن إعداد تدابير احتياطية لكشفها قُبيل ظهورها وكذلك للتعامل معها حين تظهر آثارها؟ وهذا أمر في غاية الأهمية ويحتاج إلى كثير من الذكاء والمهارة في الأداء.

● محاولة تنظيم الاحتمالات الكثيرة في أنواع قليلة، وبذلك فإن الإعداد لمواجهة هذه الأنواع يُـمَكِّن بإذن الله تعالى من التعامل مع أي كان من الاحتمالات الكثيرة.

١٠- ما هي ردود الفعل والتحديات الحاضرة والمتوقعة في كل مرحلة، وما هي جذورها وقدراتها وامتداداتها الداخلية والخارجية، وما هو ظاهر منها وما هو كامن؟ وقريب من ذلك: ما هي العوائق والعقبات والمشاكل المهمة؟ فإن من ضروريات تحقيق الأهداف أن لا تكون محاطاً على طول الطريق بالعوائق والمشاكل، فإن ذلك يستهلك الجهد ويمنع من الاتجاه إلى الأهداف، وتدبر قوله تعالى: ﴿ إِلَّا ٱلْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلْوِلْدَٰنِ لَا يَسْتَطِيعُونَ حِيلَةً وَلَا يَهْتَدُونَ سَبِيلًا ﴾ النساء: ٩٨، وقوله تعالى: ﴿لَتَأْتُنَّنِى بِهِۦٓ إِلَّآ أَن يُحَاطَ بِكُمْ﴾ يوسف: ٦٦، وقد بينا هذا الأصل في مبحث: اليسر والتعامل مع المشاق من (المنطلق). وخبراء الإدارة والقيادة يعرفون هذا الأصل جيداً، فكل صاحب قضية يحتاج إلى إتقان فن تخفيف المشاكل وإبعاد العوائق وعمليات الاستطلاع وجس النبض وتقطيع الصراع وتحويل التحديات والمناورة وما أشبه ذلك من متطلبات خدمة القضية، ومع التذكر بأن الخصم يمارس أنواعاً من عمليات التضليل والاستدراج. ومن المفيد استقراء العوائق والمشاكل والمخاطر المحتملة وتقسيمها إلى: عالية ومتوسطة ومنخفضة، وكذلك تقسيمها إلى: عاجلة ومتوسطة وآجلة، ثم تجديد هذا الإستقراء بصورة نظامية. وبلغة خبراء الأمن القومي: يجب تحليل وتقويم البيئة الاستراتيجية (بيئة المشروع)، وهي كل بيئة يمكن أن تتفاعل مع المشروع سواء كان التفاعل سلبياً أو إيجابياً وسواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، ويكون التحليل والتقويم شاملاً لجميع العوامل التي يمكن أن تكون مؤثرة ومهمة، وسيأتي

المزيد في الكلام عن وظائف القادة (الأداء الاستراتيجي) إن شاء الله تعالى.

١١- **ما هي أولوية الأهداف؟** فالمطلوب هو أفضل الأهداف وأعظمها منفعة وأقربها في التقدم إلى الغاية الكبيرة وأبعدها عن المفسدة، ومن لا يُتقن ذلك يبقى متأخراً في حين يتقدم غيره، وهـذا نقيض المغالبة المذكورة قبل قليل. وقد تكلمنا عن هذا الأصل في (المنطلق).

١٢- **تعدد الأهداف وتوزيع المسؤوليات:** ذكرنا قبل قليل أن الاتجاه إلى غاية كبرى كالإصلاح السياسي أو بناء المؤسسات القوية أو غيرها يكون في الغالب بأهداف متعددة إلى كل غاية كبرى. وقد تكون بعض الأهداف مرحلية وبعضها متزامنة. وسر ذلك أن مشهد الغاية الكبرى مركب في حقيقة الأمر من أجزاء عديدة مترابطة، وقد يحتاج كل جزء إلى مشروع (أي استراتيجية) خاص به، وسيأتي المزيد عن ذلك في الكلام عن (الأداء الاستراتيجي) إن شاء الله تعالى. المهم هنا أن كل هدف استراتيجي يحتاج إلى قَدْر من التفرغ في الإعداد، ففريق من الخبراء لهذا الهدف، وفريق آخر للهدف الآخر، ولكن مع التنسيق لتوحيد الاتجاه إلى الغاية الكبرى، ولاجتناب التناقض الاستراتيجي.

١٣- **الخيارات والبدائل في التقويم الاستباقي:** واضح مما سبق أن الهدف الاستراتيجي يخضع لتقويم شامل مسبق، أي قبل إعداد خطط التنفيذ. ولا تكون درجة التقويم جيدة إذا لم تقارن بين البدائل. معنى ذلك ضرورة افتراض بدائل أو صُوَر احتمالية متعددة للهدف نفسه ولكل محور مهم في مشهد الهدف، وتكرار التفكير في قوة احتمال البديل وما يتطلبه، وقد تُضطر إلى إعدادٍ احتياطي لصورة مرجوحة أو مفضولة بالإضافة إلى الإعداد الكبير للصورة الراجحة، وحقيقة الإعداد هو إتخاذ التدابير والتحضيرات لحاجة مستقبلية متوقعة أو محتملة أو مفترضة. وكذلك الأمر في ضرورة المقارنة في تنقيح الخطط التنفيذية قبل إقرارها، فإنما تتضح جودة الخطة بالمقارنة مع خطط بديلة، وما هي التوقعات في تكاليف ونتائج ومخاطر كل خطة. وينبغي لذلك أن تكون مجموعة صنع القرار متنوعة الرُّؤى أو المشارب، كي تتعدد الصور والبدائل. وكذلك ينبغي لكل فرد في المجموعة أن يجتهد بصورة حيادية في إظهار محاسن ومساوئ كل بديل. وهكذا تكون المقابلة متوازنة ويمكن اختيار الأحسن أو الأفضل وليس الحسن المفضول، فقد قال تعالى: ﴿ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ الملك: ٢.

ويحتاج خبير المشـاريع هنا (أي الاستراتيجي) إلى التوازن بين المطاولة والتكرار في عمليات تقويم بيئة المشروع وتقويم الخطة قبل تنفيذها من جهة، وبين أن لا تصير المطاولة وسيلة إلى التسويف أو إضاعة الفرصة أو فسح المجال للخصم للدخول على الخط وإعاقة المشروع من جهة أخرى. المهم هو تذكر أن الغرض من المطاولة هـو التجويد والإتقان وليس مجـرد التأخير، كما أن عمليات التقويم والتعديل تسـتمر أثناء التنفيذ.

١٤ - أهداف دائمة تقترن بغيرها:

الدعوة إلى الله تعالى.

سلامة المسار.

تنمية الوسع (تطوير القُدُرات العلمية والتنفيذية).

إزالة العوائق وتخفيف المشاكل.

التحسين المستمر (التغيير).

١٥ - وبعد كل ذلك يمكن بإذن الله تعالى وضع خطط تنفيذية للتقدم نحو الأهداف، وتذكر هنا أن تنمية قُدُرات التنفيذ يُـعَـدُّ غاية كبيرة بحد ذاتها وإنْ امتدت لزمن طويل، بل لابد أن تمتد ويكون التكليف في كل مرحلة بحسب الوسع، وتدبر في ذلك قوله تعالى: ﴿كَلَّا لَمَّا يَقْضِ مَآ أَمَرَهُۥ﴾ عبس: ٢٣، قضاء الشيء هو إحكامه والفراغ منه أي فعله وإتمامه، ومنه قوله تعالى: ﴿فَـإِذَا قَضَيْتُم مَّنَـٰسِكَكُمْ فَٱذْكُرُواْ ٱللَّهَ﴾ البقرة: ٢٠٠. ولفظ: ما أمره، في آية عبس اسم موصول يفيد العموم، والآية إنكار صريح على من لم يقض أوامر الله تعالى. وواضح أن الآية توجب السـعي لإعداد الوسـع والقُدُرات لفعل وإتمام كل ما أمر الله تعـالى به، سـواء كان في مجال المناسـك أو السياسة أو الدفاع أو التعليم أو الصحة أو الدعوة وسائر مجالات الحياة، وهذا مشروع طويل، وقد يمتد إلى أجيال متتابعة. وبعض الخطط تحتاج إلى تقسيم إلى مراحل متتابعة، وبعضها الآخر ينقسم إلى قطع متزامنة وكأنها منفصلة ولكنها تتجه إلى غاية واحدة. وتحتاج كل خطة إلى تدقيق ومراجعة وتحديد مُدَد زمنية وإعداد البدائل قبل إطلاقها، ومع بذل الجهد لتقليل الأخطاء والخسـائر، ومنها الخسـائر في مجالات العمل، ويُحسـب في هـذا المجال التراكم المحتمل للخسـائر. وما ذكرناه هنا وقبل

قليل من تقويم استباقي قبل التنفيذ يمكن أن يتضمن جملة من الأخطاء والنواقص، كما أن التوقعات الصحيحة لن تشمل حلقات المسار كلها، وتذكر قوله تعالى: ﴿لَا تَدْرِي لَعَلَّ ٱللَّهَ يُحْدِثُ بَعْدَ ذَٰلِكَ أَمْرًا﴾ الطلاق: ١، وقال تعالى: ﴿مَا ظَنَنتُمْ أَن يَخْرُجُوا۟ ۖ وَظَنُّوٓا۟ أَنَّهُم مَّانِعَتُهُمْ حُصُونُهُم مِّنَ ٱللَّهِ فَأَتَىٰهُمُ ٱللَّهُ مِنْ حَيْثُ لَمْ يَحْتَسِبُوا۟ ۖ﴾ الحشر: ٢. فلابد من تسديد التقويم الاستباقي بتكرار تقويم الخطوات بعد التنفيذ، أي التقويم بالنتائج والاختبار، وما تقتضيه النتائج من تعديل وتغيير. معنى ذلك تقسيم مسار التنفيذ إلى مراحل أو خطوات وإلى محاور وبنود، ثم يتم تقويم النتائج بعد كل مرحلة أو خطوة.

١٦- **استقامة فريق العمل إلى الهدف:** المستقيم هو الثابت في الاتجاه، وأصله من أقام فهو مقيم أي ثبت واستقر، ثم نُقل إلى صيغة الإستفعال وكأن الاستقامة هي عملية وجهود تحصيل الإقامة على الحق، والمستقيم هو الحامل لهذا الوصف، فالمستقيم هو الثابت على الاتجاه فلا عوج فيه ولا يميل أي ميل مخالف لجهة الغاية. ولذلك قالوا: إن الخط المستقيم هو أقصر مسافة بين نقطتين، معنى ذلك أن الخط المستقيم لا يميل جانباً في أي جزء من أجزائه. فكل من حمل أمانة، أي تولى تحقيق غاية، فعليه أن يستقيم إليها كي يحقق الإتقان والتفوق، وقد سبق بيان ذلك في الكلام عن المغالبة، وهذا قريب أيضاً مما ذكرناه هنا في الفقرة الثامنة. وقد قال تبارك وتعالى: ﴿فَٱسْتَقِيمُوٓا۟ إِلَيْهِ وَٱسْتَغْفِرُوهُ ۗ وَوَيْلٌ لِّلْمُشْرِكِينَ﴾ فصلت: ٦، وقال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَخُونُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓا۟ أَمَٰنَٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ الأنفال: ٢٧. والاستقامة لا تمنع المناورة في مسار المغالبة بين العدل والظلم، لأن حيدة بِنِيَّة العودة إلى الطريق أفضل من قطع الطريق وإيقاف التقدم أو الإجبار على التراجع.

البنى التحتية

قال تعالى: ﴿قَدْ مَكَرَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَأَتَى ٱللَّهُ بُنْيَٰنَهُم مِّنَ ٱلْقَوَاعِدِ فَخَرَّ عَلَيْهِمُ ٱلسَّقْفُ مِن فَوْقِهِمْ وَأَتَىٰهُمُ ٱلْعَذَابُ مِنْ حَيْثُ لَا يَشْعُرُونَ﴾ النحل: ٢٦، نص الآية الكريمة يُخبر عن عقوبة وقعت حقيقة بالذين مكروا من قبلهم، فلا يصح أن نجعل الآية تشبيهاً وتمثيلاً بشيء آخر من غير اضطرار إلى ذلك، اللهم إلا من أراد بالتمثيل الاستعارة

اللفظية كما يدل عليه كلام بعض المفسرين، منهم ابن عاشور. يوضح الأمر أن البنيان هو الشيء المنشأ من أجزاء مضموم بعضها إلى بعض، ويستعمل في البناء المادي والمعنوي، ومنه حديث «بُنِيَ الْإِسْلَامُ عَلَى خَمْسَةٍ». والقواعد هي الأُسس التي يُبنى عليها، وتُستعمل كذلك في القواعد المادية والمعنوية، ومنه قولهم قواعد التفسير وقواعد العمل. فالقواعد في بناء الدول والمؤسسات والشعوب متشعبة ونسبية، إذ توجد أسس فكرية متداخلة تُبنى عليها فروع فكرية وأعمال كثيرة، وتوجد أُسس تنظيمية مرتبطة بالفكر تُبنى عليها تطبيقات كثيرة. وهكذا الأمر في القواعد السياسية والإدارية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها. وكذلك لفظ ﴿ٱلسَّقْفُ﴾ فهو كل ما ارتفع أو كان غطاءً لغيره، ومنه قوله تعالى: ﴿وَجَعَلْنَا ٱلسَّمَآءَ سَقْفًا مَّحْفُوظًا﴾ الأنبياء: ٣٢، ومنه قول عمرو بن كلثوم:

تَبني سَنابِكُهُم مِن فَوقِ أَرؤُسِهِم   سَقفاً كَواكِبُهُ البيضُ المَباتيرُ

البيض المباتير: السيوف القواطع، فأراد بالسقف غبار المعركة، وكواكبه هي لمعان السيوف.

وقالت جليلة بنت مرة امرأة كليب حين قَتَل أخوها زوجَها كليباً:

يا قتيلاً قوَّضَ الدَّهرُ به   سَقْفَ بيتَيَّ جميعاً من عَلِ
هدَّم البيتَ الَّذي استحدثتُهُ   وبدا في هدم بيتي الأوّلِ
خَصَّني قتلُ كليب بلظًى   من ورائي ولظىً مُسْتَقْبِلي

ولا تريد من سقف البيت سقف الحائط ولكنه غطاء وأمْن الصلات العائلية، فهو سقف معنوي.

ونخر القواعد وتقويضها يؤدي في كثير من الأحيان إلى انهيارات كبيرة غير متوقعة أو مفاجئة، ولذلك قال تعالى في آخر الآية ﴿وَأَتَىٰهُمُ ٱلْعَذَابُ مِنْ حَيْثُ لَا يَشْعُرُونَ﴾، هذا بالإضافة إلى حرف الفاء في ﴿فَخَرَّ عَلَيْهِمُ﴾، والأمر أشد حين يكون البناء من غير قواعد. وأما إذا كانت القواعد راسخة ومقاوِمة، فإن الإضرار بالبنية الفوقية يمكن إصلاحه. ولذلك يجب على القادة في كل مجال أن يعرفوا الأهداف النبيلة التي يعملون لها، ثم معرفة ما يدخل في القواعد أي البنية التحتية، وما يدخل في البناء الفوقي، وقد سبق التمثيل بالمشاركة

السياسية، فإن البنية التحتية هي الحرية السياسية (أي حرية المنافسة الآمنة) وتكافؤ الفرص والأنظمة الانتخابية العادلة والقوانين التي تؤدي إلى تبصير الناخبين وحمايتهم من التضليل ومن الفساد الوظيفي، وأما البنية الفوقية فهي تحديد الدوائر الانتخابية وإعداد المراكز الانتخابية والتوقيتات وإجراء الانتخابات ووسائل الفرز، وشبه ذلك من المتطلبات التنفيذية التي تفقد من قيمتها إذا كانت البنية التحتية ناقصة، وهكذا الحال في سائر الشؤون المهمة.

فلا شك أن البداية يجب أن تكون بالقواعد، مع عمليات مستمرة للتقوية والتحصين من النخر والاختراق. ولأهمية القواعد صارت هدفاً متبادلاً بين الأعداء، كل طرف يحاول نخر أو تدمير البنية التحتية للطرف الآخر. فعلى المسؤولين عن عمل أو هدف معين سواء كان في الدعوة أو الإعلام أو السياسة أو الدفاع أو غيرها، عليهم أن يفكروا جيداً للتمييز بين القواعد والبناء الفوقي، وذلك أن البناء الفوقي يسهل نقضه إذا كانت القواعد رخوة أو غير موجودة.

وتدبر قوله تعالى: ﴿ذَٰلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَاةِ ۚ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ﴾ الفتح: ٢٩، فمعنى ﴿فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ﴾، أي قام معتدلاً على الأعمدة (البنية التحتية) التي تمتد منها الفروع، وساق الزرع هو الأصل الذي تخرج منه الفروع والسنبل، والسوق جمع ساق؛ ومعنى يعجب الزراع أي يُسر المؤمنين الذين شاركوا في رعاية الزرع؛ ومعنى ليغيظ بهم الكفار أي ليُلحق بهم الشعور بالكرب والغضب والخيبة لأنهم لا يستطيعون النيل من البناء بعد أن استغلظ واستوى على سوقه. ونحتاج هنا إلى بعض ما ذكرناه في المنطلق، فصفة التدرج في المراحل الخمس: **أن** المرحلة الأُولى كانت وجود الزرع وهم المؤمنون في عهد النبوة الذين قبلوا الكلمة الطيبة واتخذوا القرار للعمل للإسلام ونصرته. المرحلة الثانية هي الامتداد البشري وتكثير العاملين والمؤيدين، كما تدل عليه عبارة ﴿أَخْرَجَ شَطْأَهُ﴾ أي فراخه وإنتاجه وما خرج من حول الأصل، يقال: أشطأ الزرع، إذا أخرج فروعا. وتدبر مراحل التآزر والاستغلاظ والاستواء، فإن كل واحدة منها معطوفة على ما قبلها بحرف الفاء وليس بالواو أو ثم، فهي مراحل متتابعة ومتصلة، واحدة بعد الأخرى، فما كان يصح أن تكون البداية من المرحلة الثالثة أو الرابعة أو الخامسة. والعطف بالفاء ليس لإفادة التسرع في قطع المراحل ولكن

لإفادة أمرين، الأول: هو أن الفاء تفيد الربط المعنوي بين ما قبلها وما بعدها، خاصة في عطف الجمل، فالمرحلية ليست تقسيماً مجرداً على الزمن، بل هو امتداد متطور وكل مرحلة تمهد لما بعدها وتساعد على تكوينه أو استقباله. ولذلك يفشل إدخال أنظمة جديدة وتغيرات كبيرة من الأعلى، ولكن يجب جعلها تنمو من الداخل على قواعدها، وبعبارة أخرى فإن إحكام القواعد أو البنى التحتية مع المحافظة على السقي والتغذية يجعل القواعد تستقبل ما يُضاف من البناء الفوقي تدريجياً وتتآلف معه وكأنه نمو طبيعي للقواعد وليس بإضافات، وهذا هو لُبّ الاستجابة الجيدة للتغيير. الأمر الثاني: هو التنبيه إلى نفي الاسترخاء بين المراحل، فإنك تقول جاء زيد فسعيد، ويُفهم من هذه العبارة أن سعيدا جاء بعد زيد مباشرة، أي بلا مهلة أو بمهلة قريبة، سواء كان المجيء سريعاً أو بطيئاً وسواء كان طريق المجيء قصيراً أو طويلاً. فالمراحل، مهما طالت، يجب أن تتصل ببعضها، اللهم إلا مهلة ليست للاسترخاء ولكن للمراجعة والتقويم والإعداد أو مهلة قريبة لالتقاط الأنفاس بعد المشاق الكبيرة. وواضح أنه لا يصح البقاء في مرحلة مع إمكان الدخول ولو ببطء وحذر شديد في المرحلة التالية. وأما من ظل يراوح في مكانه فهو مضطر أو مقصر في تعيين الهدف الكبير وهو الاستواء بعد الاستغلاظ.

بناء النفوذ العميق
(القدرة القوية والراسخة على النفع والتأثير)

قال تعالى: ﴿ أَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌۢ بِقَدَرِهَا فَٱحْتَمَلَ ٱلسَّيْلُ زَبَدًا رَّابِيًاۚ وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيْهِ فِى ٱلنَّارِ ٱبْتِغَآءَ حِلْيَةٍ أَوْ مَتَٰعٍ زَبَدٌ مِّثْلُهُۥۚ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْحَقَّ وَٱلْبَٰطِلَۚ فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَآءًۖ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمْكُثُ فِى ٱلْأَرْضِۚ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ ﴾ الرعد: ١٧. توضح الآية الكريمة بعض خصائص الحق الذي ينبغي إعداده للناس، وبعض خصائص ما يقابله من باطل.

الفائدة الأولى: تفسير مفردات الآية، الأودية جمع وادٍ، وهو كل منفرَج بين جبلين يجتمع إليه ماء المطر فيسيل، أي هو الفضاء المنخَفِض عن الجبال والتلال الذي يجري فيه

السيل، ومعنى عبارة ﴿فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌ﴾ أي فسالت مياهها، فحذف المضاف، ومن فوائد حذف المضاف أن كلمة: بقدرها صارت تتعلق بالأودية وليس بـ: سالت، وهذا من نوع قوله تعالى: ﴿ وَسْئَلِ ٱلْقَرْيَةَ ﴾ يوسف: ٨٢، أي أهل القرية. وقوله تعالى: ﴿بِقَدَرِهَا﴾ أي بمقدار ما تسعه من الماء. والزبد رغوة غير متماسكة تحمل ما يطفو على الماء من غثاء وأوساخ وقاذورات. وكلمة ﴿رَّابِيًا﴾ أي منتفخاً مرتفعاً، من ربا يربو إذا حصلت فيه زيادة في الحجم أو غيره، يُقال: ربَا العجينُ: علا وانتفخ بعد اختماره، وربَا الجرحُ: ورِم. والحلية ما يُتزين به كحلية الإنسان وحلية السيف. والمتاع كل ما يتمتع الإنسان به في بيته أو عمله وسائر وجوه حياته، يُقال: متاع البيت ومتاع السفر ومتاع المقاتل ومتاع الدنيا، ومنه متعة الحج ومتعة النكاح ومتعة المطلقة. وقوله تعالى: ﴿جُفَآءً﴾، الـجُفاء مصدر اواسم من جفا يجفو، ويدل على التباعد أو الإبعاد، وهو نقيض الوصل والبِرّ. يُقال: جَفَا السَّرْجُ عَنْ ظَهْرِ الْفَرَسِ وَأَجْفَيْتُهُ أَنَا. وَكَذَلِكَ كُلُّ شَيْءٍ إِذَا لَمْ يَلْزَمْ مكانه، وجَفَوْتُ الرَّجُلَ أَجْفُوهُ، وجَفَأْتُ الرَّجُلَ إِذَا صَرَعْتَهُ فَضَرَبْتَ بِهِ الْأَرْض. وَاجْتَفَأْتُ الْبَقْلَةَ، أي اقتلعتها مِن الْأَرْض. وَأَجْفَأَتِ الْقِدْرُ بِزَبَدِهَا إِذَا أَلْقَتْهُ، إِجْفَاءً، ونقل الرازي: جفا الوادي غثاءَه يجفوه إذا رماه، وعبارة الإمام الفراء: جفأ الوادي غثاءَه جَفْئاً، كما في (معاني القرآن). ولذلك فسره بعضهم بمعنى اسم المفعول، أي: يذهب الزبد مدفوعاً منبوذاً، وفسره بعضهم بمعنى اسم الفاعل، أي: يذهب مضمحِلاً متلاشياً، فلا قيمة له ولا فائدة. وبعضهم جمع المعاني، كما هي عبارة الإمام الطبري: فيذهب بدفع الرياح وقذف الماء به وتعلُّقه بالأشجار وجوانب الوادي.اهـ. والظاهر أن المصدر والاسم منه يتضمن وجود معنى الحدث سواء كان الحدث من الذات أو بفعل فاعل خارجي، وهذا مثل حُطام وجُذاذ ورُفات وفُتات، فالحطام ما تحطم، سواء كان التحطم تلقائياً أو كان بفعل فاعل آخر، وكذلك الجذاذ، كما في قوله تعالى: ﴿فَجَعَلَهُمْ جُذَاذًا﴾ الأنبياء: ٥٨. وعبارة ﴿فَيَمْكُثُ﴾، من مَكَثَ ومَكُثَ يَمْكُثُ، مَكْثاً ومُكْثاً ومُكوثاً فهو ماكث، والمكث الإقامة والتلبُّث أو الإقامة مع الانتظار وهو أيضاً الأناة والتمهل، يُقال: مكث سنة، ومكث أياماً لا يخرج.

الفائدة الثانية: المعنى الإجمالي للآية، ضرب الله تعالى مثلين باتجاه واحد، المثل الأول: ماء المطر وكيف يسيل في أودية بحسب سعة كل واحد منها، وتدبر تنكير أودية فإنه

يصلح لنفي العموم لأن لبعض الأودية منافذ مغلقة تدفع الماء إلى جهة أخرى، أو يذهب الماء فيها غوراً إلى أعماق بعيدة فلا يُنتفع بها. ويحتمل السيل فوق سطحه زبداً من غثاء عديم القيمة. المثل الثاني: ما يُراد إذابته أو تليينه بالحرارة، كالذهب والفضة والحديد والنحاس والرصاص وربما البلاستيك وغير ذلك، ويوقد عليها في النار لصناعة الحلية أو لصناعة المتاع، ويشمل ذلك الصناعات المعدنية بشتى أنواعها وربما البلاستيكية وغيرها أيضاً. وهذه حين يوقد عليها تحمل على سطحها زبداً غثاءً مثل زبد سيول الماء. والسبب في كون الزبد رابياً يمكن أن يرجع إلى كثرته أو شدة ضرره، وذلك قريب من قوله تعالى: ﴿أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِيَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ﴾ النحل: ٩٢، أي إن تكون أمة هي أكثر أو أقوى من أمة. وتدبر الآن عبارة ﴿كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْحَقَّ وَٱلْبَٰطِلَ﴾، أي مثل ذلك الضرب البديع للمثلَين يكون مَثَل الحق والباطل، أي ينبغي فهم المسار الإجمالي للحق والباطل من مضامين المثلين المذكورين. ولذلك جاء تفسير الجميع بعبارة ﴿فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَآءً وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي ٱلْأَرْضِ﴾، وقد نبه إلى ذلك الآلوسي في تفسيره. وفي المثلين فإن عاقبة الزبد أو منتهاه أن يُقذف ويُرمى غير مأسوف عليه سواء طالت المدة أو قصرت. وأما ما ينفع الناس من أنظمة الحق ومن الماء والمعادن والمصنوعات ونحوها فيمكث في الأرض انتظاراً لمن يستعمله، كما في التربة الخصبة والعيون والآبار، والثلوج التي تنحدر في الصيف إلى الأرض والأنهار، وكما في المعادن والثروات في داخل الأرض وما صُنع منها، كما تنبه إليه عبارة ﴿ٱبْتِغَآءَ حِلْيَةٍ أَوْ مَتَٰعٍ﴾. وكذلك الفرق بين الحق والباطل، فإن الحق هو الذي ينفع الناس، وتدبر هنا عبارة ﴿فِي ٱلْأَرْضِ﴾ فإنها تشمل الماء الظاهر في السيول ونحوه من المنافع، وكذلك تشمل ما كان في باطن الأرض ويظهر أثره في خصوبة الأرض والعيون والآبار وفي إمداد الأنهر. وكذلك الأمر مع الحق، فإن العبارة تشمل الحق الظاهرعلى الأرض كما في قوله تعالى: ﴿ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِي ٱلْأَرْضِ﴾ الحج: ٤١، وتشمل أيضاً الحق الكامن حين يكون الزبد (الباطل) كثيراً وشديد الضرر، فيمكث الحق ويعمل بهدوء انتظاراً للظهور.

الفائدة الثالثة: في النفوذ العميق وعوامل ظهور النفع للناس. تذكر الآية الكريمة ثلاثة عوامل في غاية الأهمية، **العامل الأول**: سعة الأودية أو سعة حاملي الحق، كما تنبه إليه عبارة ﴿بِقَدَرِهَا﴾. وليس المقصود بالسعة مجرد العدد، ولكن سعة قُدراتهم الفكرية والمعنوية

والمادية، وفي ذلك تفاصيل كثيرة يعرفها الدعاة. **العامل الثاني**: انحطاط الزبد أو الغثاء والعمل كذلك على إبعاده، كما تنبه إليه عبارة ﴿فَيَذۡهَبُ جُفَآءٗ﴾. أما انحطاط الزبد فلأن فاعل الذهاب هو الزبد نفسه (بضميره المستتر)، وهذا قريب من قوله تعالى: ﴿وَمَكۡرُ أُوْلَٰٓئِكَ هُوَ يَبُورُ﴾ فاطر: ١٠، فتدبر إدخال الضمير «هو» قبل جملة الخبر وكذلك استعمال لفظ: يبور، بمعنى: يكسد ويفسد، فمكرهم يبور في الأحوال كلها لأنه يحمل في داخله عوامل البوار بصرف النظر عن مدافعة الناس له، وكذلك ذهاب الزبد، وهذا أحد أنواع الصبر أو الانتظار الاستراتيجي. وأما العمل على إبعاد الزبد فلِما تقدم في الفائدة الأولى أن كلمة: جُفاء تتضمن حصول الصفة بصرف النظر عن طريقة الحصول، أي إن المعنى يتضمن: فأما الزبد فيذهب متلاشياً مضمحلاً، ويتضمن أيضاً: يذهب مدفوعاً منبوذاً. وعمليات تنظيف الحق مما تلبس به مثل عمليات تنظيف المياه والمعادن المذابة. **العامل الثالث**: القُدُرات النوعية والكمية على نفع الناس، كما تنبه إليه عبارة ﴿وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمۡكُثُ فِي ٱلۡأَرۡضِ﴾، تدبر أن هذه العبارة هي مَثَل الحق بعمومه، فأصول المنافع المعنوية والمادية تبقى في الأرض انتظاراً لمن يعرف قيمتها، ويحوِّلها إلى مضامين وأدوات جاهزة للاستعمال، أي يحوِّلها إلى منافع يمكن مباشرة العمل بها، كما تنبه إلى ذلك عبارة ﴿فَسَالَتۡ أَوۡدِيَةُۢ بِقَدَرِهَا﴾، وعبارة ﴿وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيۡهِ فِي ٱلنَّارِ ٱبۡتِغَآءَ حِلۡيَةٍ أَوۡ مَتَٰعٖ﴾. وتذكر أن الآية الكريمة كلها مثل للحق والباطل، ولذلك فإن كلمة: بقدرِها، معناها: بطولها وعرضها وعمقها واتجاهها بالنسبة لأودية الأرض، ولكن المعنى: بمقدار استعدادها بالنسبة للنفوس، في خدمتها للحق ومجافاتها للباطل. فمن أراد أن يحمل المنافع المعنوية فعليه أن يجهز للناس أفضل ما يمكن من الأنظمة الفكرية والتعليمية والقانونية والسياسية وغيرها، وأفضل ما يمكن من الصالحين المؤهلين لتشغيل هذه الأنظمة. ومن أراد أن يحمي المنافع المعنوية فعليه أن يجهزها بأفضل ما يمكن من المنافع المادية كالمدارس والجامعات والمصانع وسائر وسائل العمل والحماية. فالنفوذ العميق هو الإمساك بمنافع معنوية ومادية ممتدة في أبعاد الأرض، كما هو معنى العمق في قوله تعالى: ﴿يَأۡتِينَ مِن كُلِّ فَجٍّ عَمِيقٖ﴾ الحج: ٢٧، أي من كل طريق بعيد. وما كان كذلك فهو ماكث في الأرض ومن المتعذر إزالته. ومن هنا تتضح أبعاد أحد مقاييس القوة، وهو مفهوم: «أجعل الخصم المحتمل يطمع في صداقتك ويخاف من عداوتك»، أي لا تقتصر على أحد الجانبين.

ويقتضي ذلك أن يكون عندك من المنافع ما يحرص عليه الناس ويخشون أن ينقطع عنهم.

والمنافع المعنوية معروفة عند العامة والخاصة، وأما المنافع المادية، ففي القرآن والسنة نصوص كثيرة توضح أهميتها، منها قوله تعالى: ﴿وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِي ٱلْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ ٱلْحَرْثَ وَٱلنَّسْلَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلْفَسَادَ﴾ البقرة: ٢٠٥، وقوله تعالى: ﴿وَأَنزَلْنَا ٱلْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَٰفِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥ وَرُسُلَهُۥ بِٱلْغَيْبِ﴾ الحديد: ٢٥، وقوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا۟ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ﴾ الأنفال: ٦٠.

وتدبر قوله تعالى: ﴿وَمَثَلُ ٱلَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَٰلَهُمُ ٱبْتِغَآءَ مَرْضَاتِ ٱللَّهِ وَتَثْبِيتًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ كَمَثَلِ جَنَّةٍۭ بِرَبْوَةٍ أَصَابَهَا وَابِلٌ فَـَٔاتَتْ أُكُلَهَا ضِعْفَيْنِ فَإِن لَّمْ يُصِبْهَا وَابِلٌ فَطَلٌّ ۗ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٢٦٥﴾ أَيَوَدُّ أَحَدُكُمْ أَن تَكُونَ لَهُۥ جَنَّةٌ مِّن نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ تَجْرِى مِن تَحْتِهَا ٱلْأَنْهَٰرُ لَهُۥ فِيهَا مِن كُلِّ ٱلثَّمَرَٰتِ وَأَصَابَهُ ٱلْكِبَرُ وَلَهُۥ ذُرِّيَّةٌ ضُعَفَآءُ فَأَصَابَهَآ إِعْصَارٌ فِيهِ نَارٌ فَٱحْتَرَقَتْ ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمُ ٱلْـَٔايَٰتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ ﴿٢٦٦﴾﴾ البقرة: ٢٦٥ – ٢٦٦، تنبه الآيتين إلى أهمية المنافع المادية من أربع جهات، الجهة الأولى: المحافظة على المنافع وتنميتها. الجهة الثانية: الحماية المعنوية للمنافع بالإنفاق منها ابتغاء مرضات الله تعالى. الجهة الثالثة: الادخار والاحتياط للأحوال الطارئة وللأجيال القادمة. الجهة الرابعة: الحماية المادية لها من الإصابة بالمهالك.

وتدبر كذلك قوله تعالى: ﴿وَضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ ءَامِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّن كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ ٱللَّهِ فَأَذَٰقَهَا ٱللَّهُ لِبَاسَ ٱلْجُوعِ وَٱلْخَوْفِ بِمَا كَانُوا۟ يَصْنَعُونَ﴾ النحل: ١١٢. فمن المصالح المهمة الأمن والطمأنينة، أي إبعاد أو إزالة المخاوف والمضار ودرجة كافية من الاستقرار مع التطور، وذلك لأن القُدُرات تراكمية، فلا تُبنى ولا تتراكم إلا في مؤسسات مستقرة وطويلة الأمد، فكل عمل ينقل المؤسسة أو البلد من الاستقرار إلى الفوضى والعُثُو فهو عمل كبير الضرر وبعيد عن الحكمة، إلا عند الضرورة القُصوى المفروضة بعينها فلا بديل لها. ويشمل ذلك أموراً كثيرة كالأمن الغذائي والصحي والعلمي والاقتصادي والصناعي والسياسي وغيره. وتنبه الآية الكريمة أيضاً إلى الحذر الشديد من التغيير غير المدروس وتنكيس الأولويات.

ومن نصوص المنافع حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ، خَيْرٌ وَأَحَبُّ إلى الله مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وَفِي كُلٍّ خَيْرٌ احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِنْ بِالله وَلَا تَعْجَزْ» رواه مسلم وغيره.

وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «غَزَا نَبِيٌّ مِنَ الأَنْبِيَاءِ، فَقَالَ لِقَوْمِهِ: لاَ يَتْبَعْنِي رَجُلٌ مَلَكَ بُضْعَ امْرَأَةٍ وَهُوَ يُرِيدُ أَنْ يَبْنِيَ بِهَا وَلَمَّا يَبْنِ بِهَا، وَلاَ أَحَدٌ بَنَى بُيُوتًا وَلَمْ يَرْفَعْ سُقُوفَهَا، وَلاَ أَحَدٌ اشْتَرَى غَنَماً أو خَلِفَاتٍ وَهُوَ يَنْتَظِرُ وِلاَدَهَا» رواه البخاري ومسلم وغيرهما.

الفائدة الرابعة: في مصدر الزبد وحجمه، وذلك في عبارة ﴿فَٱحۡتَمَلَ ٱلسَّيۡلُ زَبَدٗا رَّابِيٗا﴾، ظاهر النص أن الماء يحمل الزبد، ولكنه كالمفصول وغير الممتزج، فيمكن أن يكون مصدره الأوساخ والفضلات مما يلوث السيل، وكذلك الأخلاط الموجودة مع المعادن قبل تنقيتها، ويحتمل أن يكون بعضه من تفاعل الماء مع الأودية أو من تفاعل المعادن المنصهرة مع الوعاء والنار أو من نوع رديء من المعدن. وكذلك الحال بين الحق والباطل، فإن الباطل (الزبد المعنوي والبشري) قد يدخل بين صفوف الحق، ولكنه عند التدبر والفحص منفصل عنه غير ممتزج به، ولهذا الانفصال درجات كثيرة تختلف في شدتها، فقد يكون انفصالاً عقيدياً أو عملياً، ومع تفاوت الدرجات. وتدبر في ذلك قوله تعالى: ﴿يُخَٰدِعُونَ ٱللَّهَ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَمَا يَخۡدَعُونَ إِلَّآ أَنفُسَهُمۡ وَمَا يَشۡعُرُونَ﴾ البقرة: ٩، وقوله تعالى: ﴿لَوۡ خَرَجُواْ فِيكُم مَّا زَادُوكُمۡ إِلَّا خَبَالٗا وَلَأَوۡضَعُواْ خِلَٰلَكُمۡ يَبۡغُونَكُمُ ٱلۡفِتۡنَةَ وَفِيكُمۡ سَمَّٰعُونَ لَهُمۡۗ﴾ التوبة: ٤٧. وقد أوجب الله تعالى صيانة الحق وتنظيفه من الملوثات، كما في نحو قوله تعالى: ﴿وَلَا تَلۡبِسُواْ ٱلۡحَقَّ بِٱلۡبَٰطِلِ وَتَكۡتُمُواْ ٱلۡحَقَّ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ﴾ البقرة: ٤٢. وتدبر عبارة ﴿زَبَدٗا رَّابِيٗا﴾، فإن ربا الزبد قد يكون كثرة وانتفاخاً ظاهرياً، فعن عَنْ ثَوْبَانَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «يُوشِكُ الْأُمَمُ أَنْ تَدَاعَى عَلَيْكُمْ كَمَا تَدَاعَى الْأَكَلَةُ إلى قَصْعَتِهَا»، فَقَالَ قَائِلٌ: وَمِنْ قِلَّةٍ نَحْنُ يَوْمَئِذٍ؟ قال: «بَلْ أَنْتُمْ يَوْمَئِذٍ كَثِيرٌ، وَلَكِنَّكُمْ غُثَاءٌ كَغُثَاءِ السَّيْلِ، وَلَيَنْزَعَنَّ الله مِنْ صُدُورِ عَدُوِّكُمُ الْمَهَابَةَ مِنْكُمْ وَلَيَقْذِفَنَّ الله فِي قُلُوبِكُمُ الْوَهْنَ»، فَقَالَ قَائِلٌ: يَا رَسُولَ الله، وَمَا الْوَهْنُ؟ قال: «حُبُّ الدُّنْيَا وَكَرَاهِيَةُ الْمَوْتِ» رواه أبو داود والطيالسي والطبراني في (مسند الشاميين) وأبو نعيم في (الحلية)، وقد جوّد الألباني إسناد أبي نعيم، وصحح الحديث جملة باعتبار طرقه، كما في

(السلسلة الصحيحة، ٩٥٨).

الفائدة الخامسة: معنى ضرب الأمثال في الآية الكريمة، قال الشريف الرضي رحمه الله تعالى: وقوله تعالى: ﴿كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْحَقَّ وَٱلْبَٰطِلَ ۚ فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَآءً ۖ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمْكُثُ فِى ٱلْأَرْضِ ۚ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ﴾، وهذه استعارة. والمراد بضرب الأمثال، والله أعلم، معنيان: أحدهما أن يكون تعالى أراد بضربها: تسييرها فى البلاد، وإدارتها على ألسنة الناس. من قولهم: ضرب فلان فى الأرض، إذا توغل فيها وأبعد فى أقاصيها. ويقوم قوله تعالى: ﴿يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ﴾، مقام قوله ضرب بها فى البلاد. والمعنى الآخر فى ضرب المثل أن يكون المراد به نصبه للناس بالشهرة، لتستدل عليه خواطرهم، كما تستدل على الشيء المنصوب نواظرهم، وذلك مأخوذ من قولهم: ضربت الخباء، إذا نصبته وأثبتّ طنبه وأقمت عمده. ويكون قوله سبحانه ﴿كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْحَقَّ وَٱلْبَٰطِلَ﴾، على هذا الوجه، أي ينصب منارهما ويوضح أعلامهما، ليعرف المكلفون الحق بعلاماته فيقصدوه، ويعرفوا الباطل بسماته. اهـ من (تلخيص البيان ١٢٣).

السلم الفعّال (السلم الإيجابي)

السَّلم والسِّلم والسلام ضد الحرب، والسلامة ضد البلاء، والسلام اسم الله تعالى بمعنى أنه ذو السلام الذي يملك السلام وهو التخليص مما يشاء من المكاره والمثالب. ومجالات السلم واسعة جداً ودرجاته كثيرة أيضاً، فدرجتها بين المؤمنين عالية جداً لأن منها مضامين الولاء. ومجالاتها بين المسلمين وغيرهم كثيرة أيضاً، وقد ذكرنا جملة منها في كتاب (ثمار التنقيح على فقه الإيمان، الباب الثالث/ الفصل الثاني: المبحث الأول ثم الرابع إلى الثامن). والمهم هنا ما يتصل بمباحث القيادة والإدارة خاصة في المجال السياسي، فإن السلم ليس حالة سلبية تقتصر على ترك الحرب والعمليات العدائية، بل هو سلم فعّال يفتح المجال لكثير من الأعمال المتبادلة.

١- الدعوة إلى الخير واجتناب الاستفزاز:

قال تبارك وتعالى: ﴿وَقُولُواْ لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ البقرة: ٨٣، فتدبر كلمة ﴿لِلنَّاسِ﴾ فإنها

عامة في الناس بصرف النظر الانتماء الديني أو العرقي أو غيره. وقرأ الجمهور ﴿حُسْنًا﴾ بضم الحاء وتسكين السين، وظاهره أنه مصدر كالشكر والكفر والشغل، ويُستعمل لغرض المبالغة في حُسن القول لأنه ينبغي أن لا يقترن بها ينافي الحسن إلا لسبب يقتضي ذلك. وقرأ حمزة والكسائي «حَسَناً» بفتح الحاء والسين وهو صفة، والتقدير: قولاً حَسَناً. ويشمل قول الحسن كل أنواع الدعوة إلى الخير والنصيحة الطيبة والكلام المهذب.

وقال تبارك وتعالى: ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ﴾ النحل: ١٢٥، أما «الحكمة» فهي الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف لتحقيق هدف، من جلب خير أو دفع شر. وأما «الموعظة» فيظهر أنها محاولة تحريك المشاعر والعواطف للاستجابة، فقد قال ابن سيده: الوَعْظ والعِظة والمَوْعِظة تذكَرتُك الإنسان بما يُلَيِّنُ قلبه من ثواب وعقاب.اهـ من (المحكم)، وبنحو ذلك قال الخليل وغيره. وأما وصف الموعظة بالحسنة، فإن الحسنة يُعبر بها عن كل ما يُسر ويُرغب فيه، وقد أجاد الزمخشري في تفسير الموعظة الحسنة بأنها الموعظة التي لا يخفى عليهم أنك تُناصحهم بها وتقصد ما ينفعهم فيها. أي ليس فيها عبارات تقريع وتوبيخ، ولكنها موعظة يظهر فيها الحرص على الخير لهم. وقد كان رسول الله ﷺ شديد العناية بذلك وبلا تكلف، ولكنها أخلاقه العالية وسجيته الطيبة، كما في قوله تعالى: ﴿ فَلَعَلَّكَ بَٰخِعٌ نَّفْسَكَ عَلَىٰٓ ءَاثَٰرِهِمْ إِن لَّمْ يُؤْمِنُوا۟ بِهَٰذَا ٱلْحَدِيثِ أَسَفًا ﴾ الكهف: ٦، أي لعلك مُهلكٌ نفسَك. وقال تعالى: ﴿فَلَا تَذْهَبْ نَفْسُكَ عَلَيْهِمْ حَسَرَٰتٍ﴾ فاطر: ٨. وأما الجدال فهو المغالبة في الحوار أو المناظرة والاسترسال فيها. فإن كان الجدال لمجرد دفع الخصم بصرف النظر عن موضع الحق فهو مذموم كما ورد في القرآن الكريم، وإن كان الجدال لنصرة الحق فهو ممدوح كما ورد في أكثر من آية. وتدبر أن الجدال في الدعوة يجب أن يكون بالتي هي أحسن، أي بأفضل طرق الجدال والمحاورة وأبعدها عن الاستفزاز وإثارة الأعمال العدائية. وفي هذه الآية إيجاب تعلم طرق الجدل والمناظرة والتفاوض والتفوق فيها. وتدبر صيغة الحصر في قوله تعالى: ﴿وَلَا تُجَٰدِلُوٓا۟ أَهْلَ ٱلْكِتَٰبِ إِلَّا بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مِنْهُمْ ۖ﴾ العنكبوت: ٤٦، وعبارة ﴿إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مِنْهُمْ ۖ﴾ تشمل الذين ظلموا في قواعد وأدب الجدال والمناظرة.

٢- عمليات تخفيف درجات الصراع:

في ذلك أدلة شرعية عديدة، قال تعالى: ﴿وَلَا تَسُبُّوا۟ ٱلَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ ٱللَّهِ فَيَسُبُّوا۟ ٱللَّهَ عَدْوًۢا بِغَيْرِ عِلْمٍ﴾ الأنعام: ١٠٨، يُفهم من الآية الكريمة اجتناب الألفاظ النابية وعبارات الشتم والتقريع.

وقال تعالى: ﴿وَلَا تَسْتَوِى ٱلْحَسَنَةُ وَلَا ٱلسَّيِّئَةُ ۚ ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُۥ عَدَٰوَةٌ كَأَنَّهُۥ وَلِىٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُوا۟ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٣٥﴾﴾ فصلت: ٣٤ – ٣٥، ننقل التفسير كما ذكرناه في (المنطلق)، ففي التعامل مع الخصم يعتاد بعضهم تصعيد العداوة وما تقترن به من أضرار، ولكن يمكن أن يكون التعامل بأن تسع خصمك، وهو نوع من الاحتواء السلمي (دبلوماسية الوفاق) لأجل تخفيف العداوة والتحول إلى علاقات سلمية، وهذا هو الذي تأمر به هذه الآية الكريمة. وتدبر أن هذا الاحتواء يقوم على الرفق، كما يدل عليه تقديم الحسنة على السيئة وكذلك الدفع بالتي هي أحسن. وتدبر أيضاً أن الاحتواء المذكور يحتاج إلى صبر وإلى حظ عظيم من التوفيق والعقل والحكمة. وهذا كله يفضي إلى تحصيل غايات كبيرة بعمل عقلي كبير وما يقتضيه من تفاوض ونحوه، ولسلامته من الأضرار يُعبر عنه أحياناً بتحصيل أمور كبيرة بوسائل يسيرة أو ضعيفة، وهو تعبير مجازي لأن هذا النوع من العمل ليس بالهين ولا بالضعيف، بدليل عبارة ﴿وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُوا۟ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ﴾، فهو وظيفة النخبة أو النخبة من النخبة، ولكن ينبغي لكل مؤمن أن يحاول تحصيل درجة منها، كما هو حكم تحصيل درجات الفضائل عموماً. وقريب من ذلك القول المأثور: «رُب حيلة أنفع من قبيلة»، ولا شك أن التفريط في مثل هذه المعاني العظيمة يعني التفريط في التفكير وفي تشغيل العقل، وهي مصيبة كبرى بالغة الضرر.

ومن هذا الأصل أن الاحتواء في كثير من الأحيان، خاصة في الصراع السياسي، ليس مجرد كلمة طيبة وهدية، ولكنه صبر على كثير من التفكير والإعداد والتخطيط للاحتواء السلمي وما يحتاجه من مقدمات وإجراءات عملية من الحلم والتحفيز (كرسائل التطمين القولية والعملية) والأفكار الذكية والإثارة والمراجعة. وتدبر في الآية عبارة ﴿كَأَنَّهُۥ وَلِىٌّ حَمِيمٌ﴾، فدخول كاف التشبيه لأن الخصم إذا كان كافراً فإنه لا يصير ولياً حميماً في حقيقة

الأمر، ولكنه يختار التعامل السلمي وربما التحالف وكأنه ولي حميم، وقد يساعد في كثير من أعمال الخير والفضيلة. وحتى بعد بداية العنف، يمكن القيام بإجراءات تخفيفية مدروسة بعناية كي يؤول الأمر وكأنه ولي حميم. وقد يقع كثير من الدمار والهلاك بسبب ضعف مهارات ومتطلبات الاحتواء، ويشمل ذلك الصراع الداخلي والخارجي، وتأريخ الشعوب يشهد لذلك. ويوجد نوع آخر من الاحتواء، وهو أن تغالب خصمك في أسباب القوة، وقد يقترن ذلك بعمليات التضييق على الخصم، فإذا تفوقت عليه بدرجة جيدة فقد احتويته بمعنى تقليل فرصه للأعمال العدائية. وقد اعتمدت أوروبا وأميركا على هذا النوع من الاحتواء بعد الحرب العالمية الأولى والحرب الثانية. وتدل تجارب الأمم على أن الاحتواء السلمي أسهل على القوي إذا تصرف بحكمة.

ويتبرم الطغاة بالتهديد بمعناه الواسع أكثر بكثير من تبرمهم بطلب الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية ونحوها، فلا يصح إيقاع طائفة أو جماعة بمخاطر تهديد هي غير قادرة على تنفيذه ولا مواجهته، وقد قال تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ البقرة: ٢٨٦، وقد بينا جملة من هذه المعاني في (المنطلق). ويتصل بذلك معرفة بعض الفروق بين الدفاع والهجوم، فإن عدم الاندحار واجتناب الاستئصال يحتاج إلى دفاع جيد، بالمعنى الواسع للدفاع في حال الضعف، وأما تحقيق النصر في حال القوة فيعتمد في كثير من الأحيان على نوع من أنواع الهجوم. وقد ينفع في هذا المجال معرفة فن المقاومة غير العنفية ومسارها، وقد ذكرنا أصوله بعد قصة مقتل الحسين عليه السلام في كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك).

ومن فقه الضعف العمل من غير إثارة الخصم انتظاراً لأفول قوته وهمود طغيانه. قال تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ يَمْكُرُونَ ٱلسَّيِّـَٔاتِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ وَمَكْرُ أُوْلَٰٓئِكَ هُوَ يَبُورُ﴾ فاطر: ١٠، فتدبر إدخال الضمير «هو» فإنه زيادة لفظية تفيد تأكيد إلصاق معنى الخبر بالمبتدأ، وكأن البوار وصف ثابت لمكرهم فلا يزول بتغير العوامل الخارجية، وهذا كنحو قوله تعالى: ﴿أَلَمْ يَعْلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ هُوَ يَقْبَلُ ٱلتَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِۦ﴾ التوبة: ١٠٤، هذا سواء جعلت الضمير المتوسط ضمير فَصْل أو مبتدأً. والبوار هو فرط الكساد والهلاك، والمبير المهلك. غير أن الذبول الذاتي أو التلقائي لا يعني مجرد الانتظار وترك العمل، ولكنه يشجع على ثبات النفس والتنمية وما يمكن من العمل المضاد لتسريع بوار الاستبداد. المهم هنا أن مكر الظالمين يحمل في داخله

عوامل الكساد والذبول بصرف النظر عما يأتيه من كوارث وضربات وذلك بسبب قيامه على الفساد والتحلل من القيم السامية. ويستعمل بعض خبراء السياسة الغربيين عبارة «الاستسلام التكتيكي» في وصف العمليات المقصودة لاجتناب المواجهة.

وانظر في قوله تبارك وتعالى في سياق المن والتذكير بالنعمة ﴿وَعَدَكُمُ ٱللَّهُ مَغَانِمَ كَثِيرَةً تَأْخُذُونَهَا فَعَجَّلَ لَكُمْ هَٰذِهِۦ وَكَفَّ أَيْدِىَ ٱلنَّاسِ عَنكُمْ وَلِتَكُونَ ءَايَةً لِّلْمُؤْمِنِينَ وَيَهْدِيَكُمْ صِرَٰطًا مُّسْتَقِيمًا﴾ الفتح: ٢٠.

وأما الأقوياء، فالقاعدة السياسية المشهورة أن الاستعداد للحرب يمنع الحرب، وأن السلام ليس بحقيقي إلا بقوة تحميه، وهذا ما توجبه آية التوبة في حق القوي. وتوجد حكمة يمكن تطبيقها بمرونة تناسب الحال، وهي قولهم «لا تكن صلباً فتُكسر ولا ليناً فتُعصر».

وانظر المزيد في هذا الأصل في مبحث «إدارة الضعف».

٣- أنواع التعامل السلمي بين المسلم والكافر بالإسلام:

وقد ذكرنا جملة كبيرة منها ومن أدلتها، وذلك في مباحث الفصل الثاني من الباب الثالث من كتاب (ثمار التنقيح على فقه الإيمان)، وهي مباحث كبيرة فلا مجال لتكرار مضامينها.

٤- بين اختراق الصفوف واعتزالها:

واضح أن السلم الفعَّال يستلزم اختراق الصفوف والاختلاط بها، بصرف النظر عن قضية الاندماج فإنه أمر آخر. بل إن الانزواء أو الانكفاء الداخلي أمر خطير جداً إلا أن يكون انزواء ظاهرياً مؤقتاً عند الضرورة.

قال تبارك وتعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ الحجرات: ١٣، وغاية التعارف ليست هي مجرد التعرف إلى اسم الشخص ودينه ووظيفته، ولكنها معرفة فحص وتنقيب، فما هم وما هي نقاط ضعفهم وقوتهم وما هي عوامل نهوضهم وانحدارهم وما هو تأريخهم والعقيدة الداخلية (غير المعلنة) لهم وما هي مناهجهم وما هي أفضل الوسائل التي تجعل التعرف بهم مفيداً أو تحقق منافع متبادلة؟ وأمر الشعوب والمؤسسات هو صورة مكبرة ومركبة لصور

الأفراد، فلو افترضنا أن رجلاً هيأ لنفسه وسيلة للإمداد بالطعام والشراب وأغلق على نفسه الباب فلا يخرج أبداً، فهذا قد حكم على نفسه بالهلاك المعنوي وصار عرضة أيضاً للهلاك الجسدي. وذلك أنه منع على نفسه سُبل التأثر والتأثير، وابتعد عن سبيل المصابرة والمغالبة، ووضع غطاءً يمنعه من رؤية المشهد الخارجي، وقد تكون في المشهد مؤامرة لتدميره وتدمير بيته. والذي لا شك فيه أيضاً أن الجنوح إلى السلم ليس معناه الانزواء في غرفة مغلقة وتَـوَهُّم الأمن فيها، ولكنها مسالمة فاعلة واعية، وتتضمن أموراً كثيرة كالعلاقات المعرفية والتجارية والسياسية والعلمية وتبادل الخبرات وشراء المنافع وحسن الجوار وغير ذلك. وينبغي أن تمتلك الأمة نصيباً كبيراً من المنافع المعنوية والمادية التي يحتاجها الآخرون، وذلك كي تكون أعظم أثراً في السلم الفعال. وهذا كله يقترن برؤية ومعرفة ورصد لما يقع، وذلك للوقاية من الاختراق المؤثر ولمنع الأضرار الكبيرة إذا انقلب السلم إلى صراع.

ولذلك فإن التحرك الخارجي (دولياً وطائفياً) يُعتبر من الضرورات العالية الأهمية، كالتحرك بالفكر والمشاهدة وبالدعوة وبتبادل المنافع وبالرحمة والمساعدة وبالعمل الدبلوماسي وغيره. وضعف هذا التحرك يؤدي إلى:

- ضعف القدرة على التأثير.
- ضعف القدرة على التحريك.
- فقدان عنصر المبادأة (المبادرة).
- فقدان القيمة العالمية أو عدم الاستفادة من وجودها بيدك.
- ضعف القدرة على نقل ما تقدم به الآخرون من الوسائل والمتطلبات التنفيذية.
- فقدان الرؤية الصحيحة في تعيين من تصادق ومن تعادي.

صحيح أن بعض الدول أو المؤسسات قد ترى في التحرك نحوها فكرياً ومنفعياً مقدمة لتوسيع النفوذ السياسي وربما العسكري، فهذا يحتاج إلى رسائل ثقة وتطمين واقعية لاجتناب التحول إلى قوانين الصراع.

وقال تعالى: ﴿لَا يَنْهَىٰكُمُ ٱللَّهُ عَنِ ٱلَّذِينَ لَمْ يُقَٰتِلُوكُمْ فِى ٱلدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُم مِّن دِيَٰرِكُمْ أَن تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوٓاْ إِلَيْهِمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُقْسِطِينَ﴾ الممتحنة: ٨، قوله تعالى: ﴿أَن تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوٓاْ إِلَيْهِمْ ۚ﴾ هذا حكم المسالمين عموماً من الكفار سواء كانت المسالمة منضبطة بعهد أو ذمة أو أعراف مستقرة

أو حالة سلمية مستقرة غير مسجلة بعهد، فإن الآية الكريمة عامة فيهم كلهم. وأما إطلاق مصطلح «أهل الحرب» على كل طائفة كافرة غير مرتبطة بعهد مع المسلمين وإنْ كانت مُسالمة فهو اصطلاح مذهبي قديم فلا نعارض به ظاهر النصوص الشرعية. ولفظ البر يدل على فعل الخير معهم والإحسان ورعاية الحقوق، ويشمل ذلك الابتداء بفعل الخير لمجرد مسالمتهم، وكذلك رد الجميل في قضايا الحياة العامة. ومعنى ﴿وَتُقْسِطُوٓاْ إِلَيْهِمْ﴾، أي إن تعطوهم مما يقتضيه العدل وجزاء الإحسان بالإحسان، ولذلك قال تعالى بعد ذلك ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُقْسِطِينَ﴾، أي العادلين، ولكن عُدّي الفعل بحرف الغاية «إلى» لتضمينه معنى القصد والصلة. وحكم الآية ليس خاصاً في العلاقات الداخلية والسلم الأهلي، بل هو عام ويفتح الباب للمسلمين لإقامة العلاقات الخارجية السلمية مع الكفار غير المحاربين وإن لم يسبق لهم الارتباط بعهد مع المسلمين، ويكون ذلك من غير إخلال بالأولويات. يوضح ذلك عبارة ﴿لَّا يَنْهَىٰكُمُ ٱللَّهُ﴾، **فإن** نفي التحريم يدل على مطلق الجواز إلا حين تكون العلاقة من متطلبات القسط فهي حينئذ واجبة أو مندوبة بحسب القرائن كما يدل عليه نص الآية. وفيما عدا ذلك فإن القرائن هي التي تحدد مرتبة مطلق الجواز مع جهة غير مسلمة معينة، أهي الإباحة أم الندب أم الوجوب والضرورة؟ وتحدد القرائن كذلك درجة العلاقة ونوع ومقدار المصالح المتبادلة. وربما يتعذر الانشغال بعلاقات سلمية مع جهة معينة إذا زاحم ذلك ما هو أولى منه.

وقال تعالى: ﴿إِنَّمَا يَنْهَىٰكُمُ ٱللَّهُ عَنِ ٱلَّذِينَ قَٰتَلُوكُمْ فِى ٱلدِّينِ وَأَخْرَجُوكُم مِّن دِيَٰرِكُمْ وَظَٰهَرُواْ عَلَىٰٓ إِخْرَاجِكُمْ أَن تَوَلَّوْهُمْ ۚ وَمَن يَتَوَلَّهُمْ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ﴾ الممتحنة: ٩، القاعدة في الحصر أو القصر بـ«إنما» أن المقصور عليه هو المؤخر أو العبارة الثانية بعد «إنما»، كما هو مشهور عند أئمة العربية، بل صرح بعضهم أن الواقع أخيراً هو المقصور عليه أبداً. وربما يُعبر عن ذلك بأن الأول (او المقدم) محصور بالمؤخر أو مقصور عليه. فإذا قلت: إنما هذا لك، فالمحصور به هو «لك» أي المالك، ولذلك تقول بعده: لا لغيرك، وإذا عبرت عن الحصر بالإستثاء بعد النفي قُلت: ما هذا إلا لك. وإذا قلت: إنما لك هذا، فالمحصور به هو «هذا» أي الشيء المملوك، ولذلك تقول بعده: لا ذاك، وتقول في الاستثناء: ما لك إلا هذا. والأمثلة القرآنية كثيرة، كقوله تعالى: ﴿إِنَّمَا ٱلصَّدَقَٰتُ لِلْفُقَرَآءِ وَٱلْمَسَٰكِينِ وَٱلْعَٰمِلِينَ عَلَيْهَا وَٱلْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِى ٱلرِّقَابِ

﴿وَٱلْغَـٰرِمِينَ وَفِى سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱبْنِ ٱلسَّبِيلِ﴾ التوبة: ٦٠، ويمكن مراجعة (البرهان الكاشف، ١٦٤) لابن الزملكاني، و(الإشارات والتنبيهات، ٩٨) لمحمد بن علي الجرجاني، و(علم المعاني، ٢٥٨) للدكتور بسيوني عبد الفتاح فيود. فعلى ذلك فإن حكم النهي مقصور على عبارة ﴿أَن تَوَلَّوْهُمْ﴾ لأنها هي العبارة المؤخرة المقصودة بالحكم بعد «إنما»، لذلك كان التقدير: إنما ينهاكم عن تولي هؤلاء، صرح بهذا التقدير الزمخشري والنسفي والآلوسي وابن الجوزي. فإذا كان الحكم مقصوراً على عبارة ﴿أَن تَوَلَّوْهُمْ﴾، فإن معنى الآية الكريمة: ما ينهاكم الله تعالى عن المحاربين إلا عن موالاتهم، فالمنهي عنه من التعامل مع المحاربين مقصور على ما يمكن أن يكون موالاة، وأما ما ليس بموالاة من الأنشطة الدبلوماسية والتجارية وغيرها فليس بمنهي عنها إلا إذا صارت في حكم الموالاة أو طريقاً إليها، ومعرفة ذلك يعتمد على الحال بين الطرفين ونوع التعامل ومقداره ثم على الموازنة بين المنافع والمضار المتوقعة وهل يؤدي تعامل معين إلى تغليب نصرتهم، أي إلى ترجيح قوتهم في الصراع؟ وهذا يؤيد ما ذكره الطبري في تفسيره، وهو يفتح باباً واسعاً في تبادل الأنشطة السياسية والفكرية وغيرها مع المحاربين بشرط غلق طريق الموالاة، وتوجد تفاصيل أخرى في توجيه هذا التفسير، ذكرناها في (ثمار التنقيح على فقه الإيمان)، والله تعالى أعلم وله الحمد الكثير.

وقال تعالى: ﴿لَّا يَتَّخِذِ ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلْكَـٰفِرِينَ أَوْلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ۖ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَلَيْسَ مِنَ ٱللَّهِ فِى شَىْءٍ إِلَّآ أَن تَتَّقُوا۟ مِنْهُمْ تُقَىٰةً ۗ وَيُحَذِّرُكُمُ ٱللَّهُ نَفْسَهُۥ ۗ وَإِلَى ٱللَّهِ ٱلْمَصِيرُ﴾ آل عمران: ٢٨، هذه الآية الكريمة واضحة جداً في جواز التعامل مع الكفار لاتقاء ضررهم بالجوانب العملية للموالاة وليس بالجوانب القلبية والعقيدية، وهو باب واسع وله تطبيقات عملية كثيرة. وقد سبق تفسير الآية بالتفصيل وبيان ضوابط التقية في كتاب (المنطلق).

٥- تسوية المظالم:

قال تعالى: ﴿أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَـٰتَلُونَ بِأَنَّهُمْ ظُلِمُوا۟ ۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ نَصْرِهِمْ لَقَدِيرٌ﴾ الحج: ٣٩. ثبتت في عبارة ﴿يُقَـٰتَلُونَ﴾ قراءتان، بالبناء للفاعل، أي: يقاتِلون، وبالبناء للمفعول، أي: يقاتَلون. وأما عبارة ﴿بِأَنَّهُمْ ظُلِمُوا۟﴾، فمعناها: لأنهم ظُلموا أو بسبب أنهم ظُلموا، كما هو واضح من تفسير مكي بن أبي طالب والواحدي وابن عطية والزمخشري وأبي حيان والنحاس في (إعراب القرآن) والآلوسي وغيرهم، وهذا كقولك: جزيته ببغيه ولبغيه، وهو

كثير في استعمال حرف الباء، كقوله تعالى: ﴿وَبَآءُو بِغَضَبٖ مِّنَ ٱللَّهِ وَضُرِبَتۡ عَلَيۡهِمُ ٱلۡمَسۡكَنَةُۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمۡ كَانُواْ يَكۡفُرُونَ بِـَٔايَٰتِ ٱللَّهِ وَيَقۡتُلُونَ ٱلۡأَنۢبِيَآءَ بِغَيۡرِ حَقّٖۚ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَواْ وَّكَانُواْ يَعۡتَدُونَ﴾ آل عمران: ١١٢. صحيح أن القتال لرفع الظلم هو خيار متأخر في الرتبة، لأنه يأتي بعد فشل المطالبة وفشل مساعي نيل الحقوق، كما يُشترط فيه عدم وجود الموانع، بدليل أن الصحابة ظُلموا في العهد المكي غير أن وجود الموانع المعتبرة جعلت الحكم في العهد المكي هو منع القتال. غير أن كون القتال بسبب المظالم خياراً مستقبلياً محتملاً، يؤدي إلى توهين الثقة المتبادلة وتوهين مشروع السلم الفعال. معنى كل ذلك أ ن السلم الراسخ والطويل الأمد يتطلب عمليات رفع وتسوية المظالم، لإزالة كل ما يوهن فاعلية السلم من الحجج المحتملة. وهذه قاعدة صحيحة في بناء السلم الداخلي والسلم الخارجي.

٦- التعرف إلى أنواع أو طبقات البيئة البشرية:

قال تعالى: ﴿لَتَجِدَنَّ أَشَدَّ ٱلنَّاسِ عَدَٰوَةٗ لِّلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱلۡيَهُودَ وَٱلَّذِينَ أَشۡرَكُواْۖ وَلَتَجِدَنَّ أَقۡرَبَهُم مَّوَدَّةٗ لِّلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱلَّذِينَ قَالُوٓاْ إِنَّا نَصَٰرَىٰۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّ مِنۡهُمۡ قِسِّيسِينَ وَرُهۡبَانٗا وَأَنَّهُمۡ لَا يَسۡتَكۡبِرُونَ﴾ المائدة: ٨٢. تنبه الآية إلى أهمية التعرف إلى تنوع البيئة البشرية، ويشمل ذلك البيئة الداخلية والقريبة (الإقليمية أو المحيطة) وكذلك البيئة البعيدة. ومعرفة تنوع وتغاير البيئة الداخلية وأوصاف كل نوع يُعد من الضرورات القصوى في جميع الأوقات والأحوال، فإن المعرفة التفصيلية هي الأساس لحل المشاكل ومعالجة الأسباب وتخفيف أو إزالة السلبيات وتقوية الإيجابيات وإبعاد المخاطر والتعامل الصحيح مع الأحداث. بل إن عبارة ﴿ذَٰلِكَ بِأَنَّ مِنۡهُمۡ قِسِّيسِينَ وَرُهۡبَانٗا وَأَنَّهُمۡ لَا يَسۡتَكۡبِرُونَ﴾ تنبه إلى البحث عن الإيجابيات والأسباب الكامنة للمودة في البيئة المعينة لتنميتها واستثمارها. وكذلك تشخيص السلبيات لمعالجتها وللاستعداد لما يُتوقع منها. ويمكن مثلاً النظر في أقسام أو طبقات البيئة البشرية الداخلية وما يتصل بها من أنشطة ومؤسسات وعوامل مساعدة أو معيقة، منها:

- الطبقات الثقافية والتعليمية: كنسبة الأمية في المجتمع ونسبة الحاصلين على شهادات جامعية وعليا، ودرجة القراءة والمشاركة في الشبكات الدولية وعدد المدارس والجامعات والطلاب ثم العوامل المساعدة والمعيقة، وغير ذلك مما يُعطي فكرة جيدة عن

الحاضر وما هي متطلبات التنمية المستقبلية.

- طبقات الوعي والبصيرة والالتزام بالقيم: فإن المتعلمين وغيرهم يتفاوتون جداً في درجات الاهتمام والبصيرة بالشؤون العامة وبقُـدُرات التمييز بين الصالح والفاسد. فنسبة كبيرة من العامة في دول كبيرة إنما هم أتباع من أعطى وجنود من غلب على السلطة أو غلب على أدوات تحريك الأفكار وصياغة فكر الناس برأي عام مصنوع وفقاً لهوى أصحاب النفوذ. وفي القرآن الكريم إشارات وتنبيهات كثيرة في هذا المجال. وفي الكتابات الغربية كلام كثير عن الوعي العام وتفاوته وقياسه.
- الطبقات الاقتصادية: مثل درجات المجتمع في السلم الاقتصادي، ونسبة الفقر والفقر الشديد، ونسبة نقص متطلبات الحياة الأساسية، وما هو الدور الحكومي في ضمان الضروريات؟ وما هي فرص العمل وتنمية الطبقة الفقيرة والمتوسطة؟ وما هي مشاركات الأغنياء في الضرائب ونحوها؟.......الخ وما هي العوائق والحلول؟
- الطبقات الدينية والمذهبية: ما هي جذور التناقض العملي بين أهل الأديان والمذاهب، وما هي عوامل التعايش السلمي والمفاهيم المشتركة بينهم؟ وما هي العوائق والحلول؟
- الطبقات العرقية وسبل التعايش بينها.
- الطبقات السياسية: ما هي خلفية تشكيل الأحزاب الموجودة، الفكر والمشاريع والقيادات؟ وما هي علاقة الأحزاب بالمصالح الخاصة، وهل توجد شبهة صلة بين الحزب والمال الخاص؟ هل يوجد تنافس آمن أم هي لغة الابتزاز والتهديد والسلاح؟ هل توجد شبهة علاقة خارجية مؤثرة على عقد المواطنة أو ولاء خارجي؟ وتوجد تقسيمات فرعية للطبقات السياسية تعتمد على الخصائص والعمليات التي يقومون بها علناً أو تدليساً ومواربة، كعمليات التثبيط ومساندة الأعداء والدفاع الضمني عن الفساد، وشبه ذلك من الأمور التي يقوم الخصوم بتحريكها ويندفع فيها الفاسدون والمنافقون والغافلون. وعلى النقيض من ذلك توجد خصائص وأفعال موجهة بانتظام في الاتجاه السـليم، وقد تكون معارضة للسـلطة ولكن مع سـلامة الدوافع والمنهج. وفي القرآن الكريم آيات كثيرة في بيان الخصائص الأخلاقية والسياسية وحركة الطبقات إلى التمايز التدريجي فيها، من ذلك قوله

تعالى: ﴿مَّا كَانَ ٱللَّهُ لِيَذَرَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ عَلَىٰ مَآ أَنتُمۡ عَلَيۡهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ ٱلۡخَبِيثَ مِنَ ٱلطَّيِّبِۗ وَمَا كَانَ ٱللَّهُ لِيُطۡلِعَكُمۡ عَلَى ٱلۡغَيۡبِ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يَجۡتَبِي مِن رُّسُلِهِۦ مَن يَشَآءُۖ﴾ آل عمران: ١٧٩.

- طبقات النفوذ غير الرسمي وعمليات إخضاع القرار العام للمصلحة الخاصة (مراكز الضغط): كبعض أصحاب رؤوس الأموال والعصابات المتنفذة وشبكات الفساد وبعض القيادات الفئوية وأذرع النيابة عن القوى الخارجية. وتدبر في ذلك قوله تعالى: ﴿وَٱللَّهُ يُرِيدُ أَن يَتُوبَ عَلَيۡكُمۡ وَيُرِيدُ ٱلَّذِينَ يَتَّبِعُونَ ٱلشَّهَوَٰتِ أَن تَمِيلُواْ مَيۡلًا عَظِيمٗا﴾ النساء: ٢٧، فإن الذين تقودهم الشهوات يريدون تحريك الجماعة والقيادة إلى الميل عن الحق ميلاً عظيماً.
- طبقات الحطام الداخلي: كمجاميع الفقراء أو المظلومين أو المنكوبين أو شبه ذلك مما يسهل عمليات إثارتهم وتحريكهم أو شراء ذممهم.
- طبقات التأثير الخارجي: أي المجاميع التي قد يرى الأجنبي فرصة للنفوذ فيها، كسكان المناطق الحدودية، ومجاميع الجريمة والفساد المالي. هذا بالإضافة إلى استغلال الخلافات الدينية والمذهبية والعرقية ومجاميع الحطام.
- طبقات الأعراب والتفاوت في بعدهم عن المفاهيم الراسخة للأمة. وتتضح أهمية تقويمهم من الآيات القرآنية العديدة في ذكرهم.
- طبقات الفساد والجرائم الجنائية.

وبطريقة أو أخرى يجري أيضاً تصنيف إجمالي للبيئة الإقليمية والخارجية خاصة فيما يتعلق بالمصالح والمخاوف الحاضرة (القائمة والمحتملة) والمستقبلية، وكذلك تحليل تفصيلي للعوامل أو العناصر المؤثرة على المصالح والمخاوف، وسيأتي بعد قليل إن شاء الله تعالى، التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية.

٧- المسالمة والاستقرار:

قال تعالى: ﴿وَإِن جَنَحُواْ لِلسَّلۡمِ فَٱجۡنَحۡ لَهَا﴾ الأنفال: ٦١، ونختصر هنا ما ذكرناه في (ثمار التنقيح) مع زيادات مفيدة إن شاء الله تعالى، فواضح أن الجنوح إلى السلم قد تتبعه أمور كثيرة كالعلاقات التجارية والسياسية والعلمية وتبادل الخبرات وشراء المنافع وحسن الجوار وغير ذلك، وهذا كله يقترن بالحذر والضوابط التي تمنع الاختراق المؤثر وتمنع الأضرار الكبيرة اذا انقلب السلم إلى صراع. والعملية السلمية قد تبدأ بفكرة مطلقة عن السلم، ولكن

يجب قبل الشروع فيها أن يُنظر في خاتمتها وعواقبها، كي تكون عملية سلمية محكمة، تتضمن ما تحتاجه من حذر ويقظة وشروط متبادلة، يؤيد ذلك قوله تعالى في الآية التي بعدها ﴿وَإِن يُرِيدُوٓاْ أَن يَخۡدَعُوكَ فَإِنَّ حَسۡبَكَ ٱللَّهُ﴾ الأنفال: ٦٢، وذلك أن المساعي السلمية قد تكون ظاهرية فقط لكسب الوقت الضروري لاستئناف القتال أو تكون محاولة للحصول على تنازلات تحقق أهداف العدو ولكن بلا خسائر أو تكون مسالمة مؤقتة من باب الاضطرار لأن الحقوق المسلوبة لم ترد، إلى غير ذلك من سياسات وخدع الصراع، ولذلك قال بعض خبراء الصراع إن السلام الحقيقي مبني على عدم الثقة بسلمية الخصم. فحتى بعد استقرار السلم يجب استمرار الحذر واليقظة من سباق خفي للتسلح وتغيير العلاقات والتحالفات والعمل غير المعلن لتحقيق مطامع غير مشروعة، ولذلك ذكر غير واحد من خبراء السياسة بأن فترة السلم قد تتحول إلى فترة الإعداد للحرب. ونرجع هنا إلى الجمال في عبارة ﴿وَإِن جَنَحُواْ﴾، فإن الكلام السلمي لا يكون جنوحاً للسلم ولا قصداً إليه إلا إذا كان ميلاً حقيقياً وليس مجرد مراوضة للخصوم، وقد أشار ابن عاشور وغيره إلى ذلك باختصار. فمع هذا الخداع والمراوضة فإن التجاوب معهم إلى السلم إنما يكون عند الضرورة فقط.

فواضح أن الكفار المحاربين إذا جنحوا للسلم فقد وجب التجاوب في المساعي إلى مسالمة واعية. ويؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿وَلَا تَقُولُواْ لِمَنۡ أَلۡقَىٰٓ إِلَيۡكُمُ ٱلسَّلَٰمَ لَسۡتَ مُؤۡمِنًا﴾ النساء: ٩٤، ففي قراءة مشهورة لأبي جعفر المدني: «لست مؤمَناً» بفتح الميم الثانية وهو اسم مفعول من الأمان، يُقال: آمنه فهو مؤْمَن، ومنه قوله تعالى: ﴿ٱلَّذِيٓ أَطۡعَمَهُم مِّن جُوعٖ وَءَامَنَهُم مِّنۡ خَوۡفِۭ﴾ قريش: ٤. والإمام أبوجعفر المدني من أصحاب القراءات الصحيحة المسندة وهو من القراء العشرة، وقراءته هذه تُنقل أيضاً عن علي وابن عباس رضي الله عنهما. وعلى ذلك فإن مفهوم الآية الكريمة وخاصة قراءة أبي جعفر المدني هو احترام المسالمة ممن يبذلها والتحقق منها بصرف النظر عن عقيدته، وقد ذكرنا تفسير هذه الآية الكريمة في (ثمار التنقيح)، والله تعالى أعلم. والأمر أوكد في حقوق المسالمة مع الكافر المسالم داخل البلد الواحد، فقد قال تبارك وتعالى: ﴿لَّا يَنۡهَىٰكُمُ ٱللَّهُ عَنِ ٱلَّذِينَ لَمۡ يُقَٰتِلُوكُمۡ فِي ٱلدِّينِ وَلَمۡ يُخۡرِجُوكُم مِّن دِيَٰرِكُمۡ أَن تَبَرُّوهُمۡ وَتُقۡسِطُوٓاْ إِلَيۡهِمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُقۡسِطِينَ﴾ الممتحنة: ٨.

المهم هنا التنبيه إلى أهمية فترات السلم والاستقرار، وذلك أن الحرب تُشغل عن البناء

الداخلي بل تشغل عن إعداد القوة وتطويرها وتنميتها لمواجهة التحديات المستقبلية وتشغل كذلك عن الكسب الدعوي أي البشري والمعنوي. وقد ذكرنا في أكثر من موضع أن القُدُرات تراكمية، فلا تُبنى ولا تتراكم إلا في مؤسسات مستقرة وطويلة الأمد. ولذلك يحرص المفسدون الدوليون على إشعال الحروب وإثارة معارك جانبية وتزيين أهداف وهمية واستهلاك قدرات أهل الحق بذلك، كما قال تبارك وتعالى: ﴿كُلَّمَآ أَوۡقَدُواْ نَارٗا لِّلۡحَرۡبِ أَطۡفَأَهَا ٱللَّهُۚ وَيَسۡعَوۡنَ فِي ٱلۡأَرۡضِ فَسَادٗا﴾ المائدة: ٦٤، ولذلك فإن فترات السلم والاستقرار ضرورية جداً بشرط أن لا تُستهلك بالراحة والملاهي ولكن لكسب الوقت بالبناء والتنمية وبالدعوة إلى الله تعالى، بل قد توفر وقتا للصراع غير العسكري وتقلل الحاجة إلى الصراع العسكري، ومن هنا قال الإمام القاسمي: فَمِلْ إلى موافقتهم وعاهدهم وإن قدرت على محاربتهم. اهـ (من تفسير القاسمي). وقد صرح الإمام القرطبي في تفسير الأنفال وابن عاشور في تفسير «سورة محمد» أن للمسلمين أن يبتدئُوا بالمسالمة إذا دعت المصلحة وتخفيف المضار إلى ذلك. وكذلك اشتهر في كلام السلف أن من تراجع أو فر من ثلاثة فصاعداً فليس بفار، واشتهر عن الإمام مالك أن العبرة ليست بفارق العدد ولكن بفارق القوة. ولا شك أن ابتداء المساعي السلمية قبل الحرب اولى من البحث عن السلم بعد حرب استنزاف لا طائل منها أو بعد حرب خاسرة تؤدي إلى تنازلات كبيرة، وهذا يوجب الاحتفاظ بأنشطة دبلوماسية مؤهلة لمنع مثل هذه الحروب. وكذلك فإن اجتناب القتال اولى من دخوله بضعف ثم البحث عن مسالمة تقبل الخسائر، وشبه ذلك من الموازنات التي تحتاجها السياسة. وبخلاف ذلك فإن الجهاد قد يحقق من أهداف العدو أكثر مما يحقق من أهداف الإسلام. وواضح أن الجنوح إلى السلم قد تتبعه أمور كثيرة كالعلاقات السياسية وغيرها.

يؤكد أهمية فترة السلم والاستقرار قصة صلح الحديبية، على ما كان في الصلح من شرط شديد. فإن المسالمة التي أقرها صلح الحديبية كانت فترة جيدة لالتقاط الأنفاس وتعويض الخسائر والبناء الداخلي والإعداد والدعوة والحوار، وقد ظهرت ثمار ذلك، فقد خرج النبي ﷺ عام الحديبية في السنة السادسة للهجرة في بضع عشرة مائة من أصحابه (ألف وأربعمائة أو نحوه)، وأما في فتح مكة في السنة الثامنة للهجرة فقد خرج ومعه عشرة آلاف، ومن هنا كان صلح الحديبية فتحا عظيما، فعن البَرَاءِ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: تَعُدُّونَ أَنْتُمُ الفَتْحَ

فَتْحَ مَكَّةَ، وَقَدْ كَانَ فَتْحُ مَكَّةَ فَتْحًا، وَنَحْنُ نَعُدُّ الفَتْحَ بَيْعَةَ الرِّضْوَانِ يَوْمَ الحُدَيْبِيَةِ. رواه البخاري وغيره، وقال تبارك وتعالى ﴿إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا ۝١ لِّيَغْفِرَ لَكَ ٱللَّهُ مَا تَقَدَّمَ مِن ذَنۢبِكَ وَمَا تَأَخَّرَ وَيُتِمَّ نِعْمَتَهُۥ عَلَيْكَ وَيَهْدِيَكَ صِرَٰطًا مُّسْتَقِيمًا ۝٢ وَيَنصُرَكَ ٱللَّهُ نَصْرًا عَزِيزًا ۝٣﴾ الفتح: ١ – ٣، والمشهور عن الصحابة أن هذه الآيات هي من جملة ما نزل في شأن الحديبية، نزلت مرجع رسول الله من الحديبية. فينبغي أن يُنظر إلى فتح الأمور المغلقة بصورتيه المعنوية والمادية.

ولما كانت العقائد المتناقضة موجودة أبداً، وما يتبعها من دوافع متناقضة، فإن من ضروريات هذا الأصل احتواء التناقض واجتناب التصعيد، وبخلاف ذلك فإن صراع الأفكار والثقافات والمنافسة قد تتحول بلا مبرر إلى حرب أو درجات مضرة جداً من الصراع. وسيأتي بيان ذلك في مبحث «إدارة الضعف» تحت عنوان «مراتب ودرجات السلم والصراع» إن شاء الله تعالى.

ومن أعمال السلم التأليف، كما في قوله تعالى في مصارف الزكاة ﴿وَٱلْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ﴾ التوبة: ٦٠، وفي هذا الأصل أحاديث صحيحة، وحكمه ليس خاصاً بمصارف الزكاة.

ويؤكد كل ذلك أيضاً أن الموازنة بين المنافع والمضار يجب أن تكون حاضرة في كل قرار دفاعي، لأن هدم ما بناه العمل الصالح ممنوع إلا لضرورة ومصلحة راجحة. يوضح ذلك قوله تبارك وتعالى: ﴿ وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّتِى نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنكَٰثًا تَتَّخِذُونَ أَيْمَٰنَكُمْ دَخَلًۢا بَيْنَكُمْ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِىَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ ۚ إِنَّمَا يَبْلُوكُمُ ٱللَّهُ بِهِۦ ۚ وَلَيُبَيِّنَنَّ لَكُمْ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ مَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴾ النحل: ٩٢. وقال تعالى: ﴿.....أَن تَحْبَطَ أَعْمَٰلُكُمْ وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ ﴾ الحجرات: ٢.

وأحد أهم أنواع حبوط الأعمال هو أن يكون العمل موجوداً وبناؤه قائماً ثم يتم هدمه وتدميره لواحد من ثلاثة أسباب، السبب الأول: سيئات لاحقة. السبب الثاني: عمل على غير بصيرة، وهذا من جنس السبب الأول، ومنه الاستهانة بالحرب وهو أمر في غاية الخطورة، فكما أن الحرب يمكن أن تؤدي إلى مكاسب كبيرة، فإنها يمكن كذلك أن تهدم بناء الأمة كله وأن تسلب منها أعظم حقوقها. السبب الثالث: إهمال الحماية المعنوية والمادية للبناء فلا رادع لنوايا العدوان ولا مناهج لتقليل وتخفيف الأضرار. وانظر إلى ذم الذين ذكرهم تبارك وتعالى في

قوله ﴿يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُم بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِى ٱلْمُؤْمِنِينَ فَٱعْتَبِرُوا۟ يَٰٓأُو۟لِى ٱلْأَبْصَٰرِ﴾ الحشر: ٢، ومعنى بأيديهم، أي بعواقب أعمالهم السيئة أو غير المبصرة وغير المدروسة، علماً أنهم لم يضربوا بيوتهم بالفؤوس. وقال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَطِيعُوا۟ ٱللَّهَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ وَلَا تُبْطِلُوٓا۟ أَعْمَٰلَكُمْ﴾ محمد: ٣٣. ويساعد على هذه المعاني حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قال: «لَا تَـمَنَّوْا لِقَاءَ الْعَدُوِّ، فإذا لَقِيتُمُوهُمْ فَاصْبِرُوا» رواه مسلم وغيره، وفي رواية «لَا تَـمَنَّوْا لِقَاءَ الْعَدُوِّ، فَإِنَّكُمْ لَا تَدْرُونَ مَا يَكُونُ فِي ذَلِكَ» رواه أحمد والبزار والطبراني في الأوسط. فينبغي التأكيد أن طبيعة البناء في كل عصر له أثر كبير في الموازنة التي ذكرناها قبل قليل، فطبيعة بناء المؤسسات اليوم وبناء مهاراتها البشرية والمادية يتطلب استقراراً طويل الأمد وعمليات سـلمية ثابتة.

ونحتاج هنا إلى تدبر قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱدْخُلُوا۟ فِى ٱلسِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا۟ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيْطَٰنِ ۚ إِنَّهُۥ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ﴾ البقرة: ٢٠٨، فتدبر هذه الآية الكريمة، فكلمة ﴿ٱدْخُلُوا۟﴾ صيغة أمر لجماعة المؤمنين، وظاهرها الوجوب. ولفظ ﴿ٱلسِّلْمِ﴾ في أصل العربية هـو الصلح والمسـالمة وإحـلال الأمن، فهو نقيض الحرب، وقد سالَمَه مَسَالَمَةً وسِلاَماً وقومٌ سِلْم وسَلْمٌ مُتَسَالِمونَ وكذلكَ امرأةٌ سِلْمٌ وسَلمٌ وتسالَمُوا أي تَصَالحوا، والخَيْلُ إذا تسالَمَتْ تَسايَرَتْ لا يَهِيجُ بُعضُها بَعضاً، وفلانٌ سِلْمٌ لفلان أو حرب له، ويُستعمل كذلك بمعنى الاستسلام. هذا هو المشهور في شواهد العربية وعند أئمتها. وتدبر أن كلمة ﴿كَآفَّةً﴾ معناها: جميعاً أو عامة أو كلها أو كلكم، وفيها وجهان غير متعارضين في الإعراب وبذلك يكون كل وجه حجة في معناه. <u>الوجه الأول</u>: أن تكون كافة حالاً من السلم، ومعنى هذا الإعراب: ادخلوا في جنس السلم من كل مداخله وأسبابه، فهو سلم مع الله تعالى بالإخلاص له عز وجل، وسلم مع النفس بتجريدها مما ينازع متطلبات الإيمان، وسلم مع المسلمين إلا باستثناء شرعي، وسلم مع الكفار كأصل مواز لأصل الدفاع أو الجهاد، وإنما يكون ذلك ضمن جنوح متبادل للسلم وبشرط أن لا يكون مدخلاً من خطوات الشيطان، فإنها خدعة ولن توصل إلى السلم. وبهذا العموم في جنس السلم تكون محاولات السلم من كل مداخله وأسبابه المشروعة أو مِنْ جَمِيعِ وُجُوهِهِ كما هي عبارة أبي البقاء العكبري الذي فسر السلم بالصلح كما ذكرنا، فلا شك أن العمليات السلمية والدبلوماسية أصل قائم بذاته. وأما الدفاع ففيه نصوص كثيرة جداً، منها قوله تعالى: ﴿أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَٰتَلُونَ بِأَنَّهُمْ

ظُلِمُواْۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ نَصۡرِهِمۡ لَقَدِيرٌ ﴿٣٩﴾ ٱلَّذِينَ أُخۡرِجُواْ مِن دِيَٰرِهِم بِغَيۡرِ حَقٍّ إِلَّآ أَن يَقُولُواْ رَبُّنَا ٱللَّهُۗ وَلَوۡلَا دَفۡعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعۡضَهُم بِبَعۡضٖ لَّهُدِّمَتۡ صَوَٰمِعُ وَبِيَعٞ وَصَلَوَٰتٞ وَمَسَٰجِدُ يُذۡكَرُ فِيهَا ٱسۡمُ ٱللَّهِ كَثِيرٗاۗ وَلَيَنصُرَنَّ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥٓۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴿٤٠﴾﴾ الحج: ٣٩ – ٤٠، وسيأتي معنى الدفاع تحت عنوان «الأداء الدفاعي» إن شاء الله تعالى، المهم هنا أن الدفاع أصل قائم بذاته أيضاً لأن الأرض فيها الكثير من الظلم والعدوان الذي لا يقف عند حده إلا بالدفاع عن الحقوق والحرمات. ومن تدبر الدفاع وجد من حقيقته ومآلاته أنه جهد ثابت مستمر لإدخال الحقوق المشروعة في دائرة السلم وتخليصها من دائرة الحرب. والحقوق في هذا المجال هي تحصيل المصالح المشروعة وإبعاد المخاوف المعتبرة، ولذلك قلنا إن السلم والدفاع أصلان مستقلان ومقترنان، ويجب بذل أقصى الجهد الممكن لعدم فك الارتباط بينهما، أي إن الاستراتيجية الدفاعية تقترن باستراتيجية إحلال السلام. ومعنى كل ذلك أن السلم والدفاع يسيران جنباً إلى جنب ويساعد أحدهما الآخر ويؤثر فيه، ثم تكون التصرفات المتبادلة بين الطرفين هي التي توجب في وقت معين إبقاء الدفاع للردع أي منع العدوان أو تحوله إلى مواجهة وإبعاد العدوان. ولذلك فإن مشاريع السلام قائمة دائماً بالاقتران مع منهج الدفاع. ومن الواضح أن السلام في حال معين قد يكون بعيداً عن الواقع، ولكن لابد من وجود مشروع جاد وتفصيلي للتوصل إليه مع مهارة عالية في آلات ومزالق هذا العمل، ولا يختلف الواقعيون من أهل السياسة أن الحرب قد تكون عند الضرورة طريقاً إلى السلام. معنى ذلك فيما يخص العلاقات الخارجية، أن الدخول في السلم كافة، ليس أمراً بترك الحرب في الأحوال كلها، ولكنه أمر بالعمل على منع أسباب الحرب وإطفاء الحروب القائمة ونزع فتيلها. وأما مع إصرار جهة ما على أسباب الحرب وإيقادها، فإن مشروع السلم قد يتأخر من الناحية العملية عن مشروع الدفاع، ولكن مع الاستمرار في البحث عن خيارات إطفاء الحرب وإحلال السلام. وفي الإصرار على أسباب الحرب تدبر قوله تعالى: ﴿ يَسۡـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلشَّهۡرِ ٱلۡحَرَامِ قِتَالٖ فِيهِۖ قُلۡ قِتَالٞ فِيهِ كَبِيرٞۚ وَصَدٌّ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ وَكُفۡرُۢ بِهِۦ وَٱلۡمَسۡجِدِ ٱلۡحَرَامِ وَإِخۡرَاجُ أَهۡلِهِۦ مِنۡهُ أَكۡبَرُ عِندَ ٱللَّهِۚ وَٱلۡفِتۡنَةُ أَكۡبَرُ مِنَ ٱلۡقَتۡلِۗ وَلَا يَزَالُونَ يُقَٰتِلُونَكُمۡ حَتَّىٰ يَرُدُّوكُمۡ عَن دِينِكُمۡ إِنِ ٱسۡتَطَٰعُواْۚ ﴾ البقرة: ٢١٧. ولكن أشكلت قضية المسالمة كأصل شرعي على من فسر السلم تفسيراً مذهبياً وفقاً لرؤيته الفقهية، فتوهم أن الأصل التكليفي أو القاعدة في العلاقات

الخارجية هي الحرب وأن السلم هو الاستثناء، وقابلهم من العلماء، خاصة من المعاصرين، مَنْ جعل القاعدة هو السلم وجعل الحرب استثناء. والصحيح إن شاء الله تعالى أن الدفاع والسلم أصلان مقترنان، وللدفاع دواعيه وأسبابه، وللسلم جوهره الراسخ الدائم عند العقلاء إلا حين تُغلق مسالكه كلها وتصير الحرب طريقاً متعيناً إلى السلام. وقد ذهب كثير من المفسرين، وربما أكثرهم، إلى تفسير عبارة ﴿ٱدۡخُلُواْ فِي ٱلسِّلۡمِ كَآفَّةً﴾ بمعنى: ادخلوا في الإسلام كافة، وبهذا التفسير جعل بعضهم كافة حالاً من السلم، فقد جوَّز هذا الإعراب الزمخشري والشوكاني، ونقله بلا اعتراض أبو البقاء والرازي وابن عادل وغيرهم، وذكر آخرون معناه، ونقله أبو حيان معترضاً على تعليل الزمخشري وليس على أصل الإعراب. غير أن تفسيرهم للسلم بالإسلام أو قصره على السلم الداخلي، إنما هو تفسير مذهبي يوافق مذهباً مشهوراً يزعم أن آيات كثيرة جداً في السلم ونحوه وفي عدم الإكراه على الدين قد نُسخت. وعلى هذا المذهب فكل آية في معنى المسالمة فإما أن تكون منسوخة عندهم أو تُفسر بغير أصلها في العربية. يوضح الأمر أن لفظ «الإسلام» صار علماً على دين الإسلام، وفي ذلك نصوص مشهورة كثيرة، وأما لفظ «السلم» فهو على أصله في العربية بمعنى المسالمة والصلح وعمليات إيقاف الحرب، فلا يجوز تفسيره بالإسلام إلا ببرهان في موضع معين، ولا نعلم في ذلك شيئاً صحيحاً إلا موضعاً واحداً وفيه نظر، وهو حديث أَبِي مَسْعُودٍ الْأَنْصَارِيِّ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «يَؤُمُّ الْقَوْمَ أَقْرَؤُهُمْ لِكِتَابِ الله، فإن كَانُوا فِي الْقِرَاءَةِ سَوَاءً فَأَعْلَمُهُمْ بِالسُّنَّةِ، فإن كَانُوا فِي السُّنَّةِ سَوَاءً فَأَقْدَمُهُمْ هِجْرَةً، فإنَ كَانُوا فِي الْهِجْرَةِ سَوَاءً فَأَقْدَمُهُمْ سِلْماً» رواه مسلم منفرداً بهذا اللفظ من بين كتب الحديث المشهورة، ويظهر أن الراوي روى بالمعنى، فإن الحديث نفسه مشهور في كتب كثيرة، فهو عند غير مسلم بلفظ «فَأَقْدَمُهُمْ هِجْرَةً» من غير ذكر السلم، كما عند أحمد وأبي داود والترمذي وهي أشهر الروايات، أو بلفظ «فَأَقْدَمُهُمْ سِنًّا» كما عند ابن حبان والطبراني، أو بلفظ «فَأَقْدَمُهُمْ إِسْلَامًا» كما عند الطبراني في الكبير. فحتى إن أخذنا هنا برواية الإمام مسلم، فإنما هو استعمال للفظ السلم بمعنى الإسلام في موضع محدد، فلا يدل بحال من الأحوال على تفسير اللفظ بذلك في كل موضع. وقد نبه ابن عاشور في تفسيره إلى أن معنى السلم المسالمة والصلح، وكذلك أثار ابن عادل المؤاخذات على قول المفسرين ولكنه رحمه الله تعالى حمل تفسير السلم بالصلح والمسالمة، حمله على السلم

الداخلي بين المؤمنين، فإن كان يريد قصره على ذلك فهذا تخصيص غير مقبول إلا بدليل. وقال الآلوسي: وقال الزجاج في هذا الوجه: المراد من السِّلْمِ الإسلام، والمقصود أمر المؤمنين بالثبات عليه، وفيه أن التعبير عن الثبات على الإسلام بالدخول فيه بعيد غاية البعد.اهـ من (تفسير الآلوسي)، والله تعالى أعلم. وسنذكر في آخر هذا العنوان أمثلة من مزاعم النسخ وبعض وجوه الاعتراض عليها إن شاء الله تعالى. الوجه الثاني: أن تكون كافة حالاً من ضمير المؤمنين في ﴿ٱدْخُلُوا۟﴾، أي ادخلوا في السلم كلكم، ولما كانت صيغة السلم في الآية الكريمة صيغة عموم في الجنس، فإن من مضامين هذا الإعراب أن قرار السلام يجب أن يكون حال الجماعة كلها، وكذلك قرار الحرب من طريق التلازم، فلا يصح أن يتناقض المسلمون بأن يحارب بعضهم جهة قد سالمها الآخرون منهم، سواء كانت جهة داخلية أو خارجية، فإن معنى ذلك الحرب بين المسلمين أنفسهم، وهذا ما ذمَّه الله عز وجل ذماً شديداً، كما في قوله تبارك وتعالى: ﴿وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَـٰقَكُمْ لَا تَسْفِكُونَ دِمَآءَكُمْ وَلَا تُخْرِجُونَ أَنفُسَكُم مِّن دِيَـٰرِكُمْ ثُمَّ أَقْرَرْتُمْ وَأَنتُمْ تَشْهَدُونَ ﴿٨٤﴾ ثُمَّ أَنتُمْ هَـٰٓؤُلَآءِ تَقْتُلُونَ أَنفُسَكُمْ وَتُخْرِجُونَ فَرِيقًا مِّنكُم مِّن دِيَـٰرِهِمْ تَظَـٰهَرُونَ عَلَيْهِم بِٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ وَإِن يَأْتُوكُمْ أُسَـٰرَىٰ تُفَـٰدُوهُمْ وَهُوَ مُحَرَّمٌ عَلَيْكُمْ إِخْرَاجُهُمْ أَفَتُؤْمِنُونَ بِبَعْضِ ٱلْكِتَـٰبِ وَتَكْفُرُونَ بِبَعْضٍ﴾ البقرة: ٨٤ – ٨٥. ومن مراسيل الإمام الزهري عن كتاب رسول الله ﷺ أنه كتب: «وأن سِلْمَ المؤمنين واحدٌ، ولا يسالم مؤمن دون مؤمن في قتال في سبيل الله، إلا على سواء وعدل بينهم» رواه الإمام أبو عبيد القاسم بن سلام في (كتاب الأموال ٢٦٠-٢٦٤) وفي سياق رواية طويلة، وهو موجود أيضاً في (الأموال) للزنجاني. وهذا المعنى في غاية الأهمية، ولكن يتعذر تنفيذه اليوم إلا بإقامة مرجعية موحدة للمسلمين، وبشرط أن تكتسب المرجعية شرعيتها من أهليتها ومن طريق تنصيبها. وعلى أي حال فإنه يجب على كل مسلم أو طائفة مسلمة أن تكون في غاية الحذر من إيقاع التناقض داخل الأمة بسبب القرار المنفرد، خاصة وأن غياب المرجعية الموحدة لا ينفي القَدْر المستطاع من الواجب على كل مسلم.

وقد وعدنا بذكر بعض مزاعم نسخ نصوص السلم، فمن الخطأ الكبير تقليد طائفة من المجتهدين في مزعمة نسخ نحو مائة آية بآية واحدة أو آيتين، سماهما المفسرون بآيتي السيف، حتى وإن زعم مجتهد أنه إجماع فإن تقليده في ذلك غير جائز، لأن معنى النسخ

الاصطلاحي هو إبطال العمل بحكم تلك الآيات القرآنية كلها!! ولا يحل ذلك إلا باجتماع شرطين: العلم بالمتقدم والمتأخر، والتيقن من تعذر الجمع بين النصوص، وهذا ما لا سبيل إليه البتة هنا، ولا بأس بإيضاح الأمر ببعض القضايا في مجال هذا النزاع المذهبي:

القضية الأولى: زعمهم نسخ قوله تعالى: ﴿لَآ إِكْرَاهَ فِي ٱلدِّينِۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَيِّ﴾ البقرة: ٢٥٦، علماً أن الجملة الثانية في الآية تقوم مقام تعليل الحكم، وهي علة ثابتة مستمرة فلا يُتصور ورود النسخ عليها، هذا بالإضافة إلى وجود وجوه للجمع بينها وبين آيات الجهاد، وقد تقدم ذكر ما يؤيد ذلك في أوائل هذه الدراسة تحت عنوان «عالمية الرسالة والنهي عن الإكراه في الدين». وقال الإمام ابن القيم: فلما بعث الله رسوله صلى الله عليه وسلم استجاب له ولخلفائه بعده أكثر الأديان طوعاً واختياراً، ولم يكره أحداً قط على الدين، وإنما كان يقاتل من يحاربه ويقاتله. وأما من سالمه وهادنه فلم يقاتله ولم يكرهه على الدخول في دينه، امتثالاً لأمر ربه سبحانه حيث يقول ﴿لَآ إِكْرَاهَ فِي ٱلدِّينِۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَيِّ﴾، وهذا نفي في معنى النهي، أي: لا تكرهوا أحداً على الدين. والصحيح: أن الآية على عمومها في حق كل كافر.اهـ من (هداية الحيارى/ المكتبة الشاملة). وهذه من القضايا التي تنازع فيها الفقهاء حتى مع أنفسهم، فلابن القيم في (زاد المعاد ٢/ ٧١) كلام مغاير لما قال به في هداية الحيارى.

القضية الثانية: احتجاج زاعمي النسخ الاصطلاحي بآية السيف نفسها، أي قوله تبارك وتعالى: ﴿ فَإِذَا ٱنسَلَخَ ٱلْأَشْهُرُ ٱلْحُرُمُ فَٱقْتُلُواْ ٱلْمُشْرِكِينَ حَيْثُ وَجَدتُّمُوهُمْ وَخُذُوهُمْ وَٱحْصُرُوهُمْ وَٱقْعُدُواْ لَهُمْ كُلَّ مَرْصَدٍۚ فَإِن تَابُواْ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُاْ ٱلزَّكَوٰةَ فَخَلُّواْ سَبِيلَهُمْۚ إِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾ التوبة: ٥، فإن الآية الكريمة قد تم تخصيصها في حق أهل الكتاب، بل ذهب المالكية إلى تخصيصها بحديث صحيح فهموا منه ومن قرائنه أخذ الجزية من المشـركين غير الكتابيين كلهم سـوى قريش، كبديل عن الدخول في الإسـلام، فما المانع من دخول التخصيص أو التقييد عليها بالآيات القرآنية التي زعموا أنها منسوخة؟ خاصة وأن سياق آية السيف متبوع بقول الله تعالى: ﴿ أَلَا تُقَٰتِلُونَ قَوْمًا نَّكَثُوٓاْ أَيْمَٰنَهُمْ وَهَمُّواْ بِإِخْرَاجِ ٱلرَّسُولِ وَهُم بَدَءُوكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍۚ أَتَخْشَوْنَهُمْۚ فَٱللَّهُ أَحَقُّ أَن تَخْشَوْهُ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴾ التوبة: ١٣، فهذه أوصاف يمكن أن تكون مخصصة لظاهر العموم في آية السيف، ولا شك أن إمكان التخصيص والتقييد يمنع القول بالنسخ. بل إن مزعمة النسخ الاصطلاحي تؤدي إلى تخلف

الأمة، لأن استمرار القتال على كل جهة سوف يستهلك الطاقات ويُفسد المرابطة على الإعداد والتنمية.

القضية الثالثة: احتجاج بعضهم بقوله تعالى: ﴿قُل لِّلْمُخَلَّفِينَ مِنَ ٱلْأَعْرَابِ سَتُدْعَوْنَ إِلَىٰ قَوْمٍ أُوْلِي بَأْسٍ شَدِيدٍ تُقَٰتِلُونَهُمْ أَوْ يُسْلِمُونَ فَإِن تُطِيعُوا۟ يُؤْتِكُمُ ٱللَّهُ أَجْرًا حَسَنًا وَإِن تَتَوَلَّوْا۟ كَمَا تَوَلَّيْتُم مِّن قَبْلُ يُعَذِّبْكُمْ عَذَابًا أَلِيمًا﴾ الفتح: ١٦، فزعم بعضهم أن عبارة ﴿تُقَٰتِلُونَهُمْ أَوْ يُسْلِمُونَ﴾ تدل على التخيير بين القتل أو الإسلام، وهذا هو معنى الإكراه في الدين!! وهذا مفهوم ناقص لأنه يغفل عن أمرين أو يفترض حكماً لهما بلا برهان، الأمر الأول: عبارة ﴿قَوْمٍ أُوْلِي بَأْسٍ﴾ نكرة مثبتة في جملة الخبر وليس في الجملة التي هي بمعنى الأمر، والنكرة المثبتة إنما تكون مطلقة في أي قوم إذا كانت مبهمة وفي سياق الطلب وما كان في معناه، ويُسمى بخطاب التكليف. وأما النكرة المثبتة في الخبر المحض فتحتمل وجوهاً ولا تشملها قاعدة الإطلاق إلا بقرينة، وإن كان الخبر المحض مقترناً بخطاب التكليف. فقولك: رأيت رجلاً فقيراً، ليس بمطلق، بل هو رجل معين. وأما قولك: أكرم رجلاً فقيراً، فظاهره الإطلاق في أي رجل فقير، والأمثلة كثيرة جداً، منها عبارة ﴿أَجْرًا حَسَنًا﴾ في الآية نفسها فإنه أجر معين يعلمه الله تعالى. يوضح ذلك الرواية عن أبي هريرة أنه قال في هذه الآية: قوم لم يأتوا بعد، والرواية عن رافع بن خديج: إنا كنا نقرأ هذه الآية فيما مضى، ولا نعلم من هم حتى دعا أبو بكر، رضي الله تعالى عنه، إلى قتال بني حنيفة، فعلمنا أنهم أريدوا بها. معنى الروايتين أن مضمون الآية الكريمة لم يشمل ما سبق وعلمه أبو هريرة ورافع بن خديج من وقائع الجهاد، فحكم الآية خاص بقوم بصفات معينة، ومثل ذلك قول الإمام الزهري بأنهم المرتدون. وقتل المرتد عند الفقهاء هو من باب الحدود والجنايات بصرف النظر عن اقترانه أو عدم اقترانه بالجهاد، والطريق الوحيد لنجاة المرتد من القتل هو العودة إلى الإسلام، وهذا غير باب الإكراه. وعلى أي حال فإن حمل كلمة ﴿قَوْمٍ أُوْلِي بَأْسٍ﴾ على الإطلاق في كل قوم من الكفار عمل بلا برهان. الأمر الثاني: حمل عبارة ﴿تُقَٰتِلُونَهُمْ أَوْ يُسْلِمُونَ﴾ على العطف الظاهري ليس بمُسَلَّم مع اختلاف الفاعل في الجملتين، وخاصة مع ضرورة التوفيق بين هذه الآية الكريمة وآيات المنع من الإكراه على الدين. فذهبت طائفة إلى العطف بمعنى: إما القتال وإما الإسلام، وذهب الزجاج وابن عطية إلى القطع (أي عدم العطف) بمعنى: تقاتلونهم أو يهديهم الله تعالى للإسلام بغير قتال ولا

حرب، وقد نقل الوجهين القرطبي وابو حيان والنحاس ومكي في (مشكل إعراب القرآن) وغيرهم. وفي مواضع قرآنية مماثلة من استعمال «أو» ليس لظاهر التخيير، حملها بعض النحاة على معنى «بل»، وحملها بعضهم على التخيير ولكن بعد تقدير محذوف لصرف السياق عن ظاهره. وارجع لمعرفة ذلك إلى التفاسير لقوله تعالى: ﴿ وَأَرْسَلْنَٰهُ إِلَىٰ مِاْئَةِ أَلْفٍ أَوْ يَزِيدُونَ ﴾ الصافات: ١٤٧، وقوله تعالى: ﴿فَكَانَ قَابَ قَوْسَيْنِ أَوْ أَدْنَىٰ﴾ النجم: ٩. المهم أنه يجب الكثير من الصبر والتثبت في تفسير آيات الجهاد، لأن الخطأ في الفهم يعظم ويعم ضرره.

٨- التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية:

وهذا ضروري كي يكون السلم الفعال على بصيرة، أي مبنياً على علم ومعرفة، ويحتاج ذلك إلى عنوان مستقل، وهو الآتي إن شاء الله تعالى.

التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية

قال تعالى: ﴿وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْ﴾ الحجرات: ١٣، فالتعارف بين الشعوب يتضمن التعرف إلى حقيقة هذه الشعوب ومسارها الذي ترسمه القيادة العليا لها، سواء كانت العلاقات سلمية أو عدائية. وقال تعالى: ﴿وَكَذَٰلِكَ نُفَصِّلُ ٱلْأَيَٰتِ وَلِتَسْتَبِينَ سَبِيلُ ٱلْمُجْرِمِينَ ﴾ الأنعام: ٥٥، هذه الآية خاصة في تقويم الخصم والعدو. وهذا الأصل في غاية الأهمية لأن إدارة العلاقات الخارجية يجب أن تكون على بصيرة. وواضح أن التعديل والتوثيق المبني على الالتزامات الإسلامية غائب هنا، وقد توسعنا في بيان ذلك في (ثمار التنقيح على فقه الإيمان).

ولذلك فإن التقويم الإجمالي للمؤسسة الأجنبية غير المسلمة يعتمد على العوامل الآتية:

١- **العقيدة الداخلية**: أي العقيدة الحقيقية للحكومة الأجنبية، وليست العقيدة المعلنة ولا الفكر الذي يروجه الإعلام، فإن العادل والظالم يعلن شعار الحرية والعدالة والتحضر والتقدم. غير أن الظالم إذا تمكن أسرف في الظلم والفساد، ينبه إلى ذلك قوله تبارك وتعالى: ﴿ وَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يُعْجِبُكَ قَوْلُهُۥ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَيُشْهِدُ ٱللَّهَ عَلَىٰ مَا فِى قَلْبِهِۦ وَهُوَ أَلَدُّ ٱلْخِصَامِ ﴿٢٠٤﴾ وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِى ٱلْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ ٱلْحَرْثَ وَٱلنَّسْلَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ

ٱلْفَسَادَ ﴿٢٠٥﴾ وَإِذَا قِيلَ لَهُ ٱتَّقِ ٱللَّهَ أَخَذَتْهُ ٱلْعِزَّةُ بِٱلْإِثْمِ ۚ فَحَسْبُهُۥ جَهَنَّمُ ۚ وَلَبِئْسَ ٱلْمِهَادُ ﴿٢٠٦﴾﴾ البقرة: ٢٠٤ – ٢٠٦، وقوله تعالى: ﴿قَدْ بَدَتِ ٱلْبَغْضَآءُ مِنْ أَفْوَٰهِهِمْ وَمَا تُخْفِى صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ﴾ آل عمران: ١١٨، وقوله تعالى: ﴿يُرْضُونَكُم بِأَفْوَٰهِهِمْ وَتَأْبَىٰ قُلُوبُهُمْ﴾ التوبة: ٨، ومعرفة العقيدة الداخلية يعتمد على أمور، منها مصادر ثقافتهم العقيدية والفكرية وأدبياتهم، ومضامين انتمائهم الديني أو المذهبي أو الفكري. وينبه القرآن الكريم في أكثر من موضع إلى أن الدوافع العقيدية الموروثة تبقى فاعلة مع تعاقب الأجيال وأن لبعضها حكم التأبيد من حيث الجملة.

٢- **التأريخ العسكري والسياسة الخارجية**: تأريخ المؤسسة ينبه إلى نواياها الحاضرة والمستقبلية، ينبه إلى ذلك نحو قوله تعالى: ﴿أَفَتَطْمَعُونَ أَن يُؤْمِنُوا لَكُمْ وَقَدْ كَانَ فَرِيقٌ مِّنْهُمْ يَسْمَعُونَ كَلَٰمَ ٱللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّفُونَهُۥ مِنۢ بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ البقرة: ٧٥. وكذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قال: «لَا يُلْدَغُ الْمُؤْمِنُ مِنْ جُحْرٍ وَاحِدٍ مَرَّتَيْنِ» رواه مسلم والبخاري. فينبغي الحذر من قصر النظر على جانب خادع من التأريخ يُغفل الجانب الأهم في هذا المجال وهو السياسة الخارجية المعلنة والخفية. فقد تجد دولة فيها الكثير من العدل والإتقان في السياسات الداخلية، ولكن يقترن ذلك بأشد أنواع الظلم وأبشع صور الوحشية العفوية والمتقنة في السياسة الخارجية.

٣- **قُدُرات الدولة الأجنبية**: قال تعالى: ﴿كَيْفَ وَإِن يَظْهَرُوا عَلَيْكُمْ لَا يَرْقُبُوا فِيكُمْ إِلًّا وَلَا ذِمَّةً ۚ يُرْضُونَكُم بِأَفْوَٰهِهِمْ وَتَأْبَىٰ قُلُوبُهُمْ وَأَكْثَرُهُمْ فَٰسِقُونَ﴾ التوبة: ٨. فالقوة تثير شهوة العدوان، والذي يمنع بعض الشعوب من الطغيان على غيرهم هو الضعف المادي وضيق القُدُرات. وقد أدت هذه الحقيقة إلى تداول ثلاث قواعد:

- ضرورة معرفة قُدُرات الجهة المقابلة كي يُعرف ما يُتوقع منها في مواجهة تصرفات الآخرين.
- عدم الثقة بكلام الخصم الضعيف، لأنه ربما يقوي نفسه بالتحالفات وغيرها فيغير موقفه ويتحول إلى العداوة الشديدة. وهذا لا يعني ترك العلاقات الخارجية، ولكن يجب أن تقترن هذه العلاقات بالمراقبة والحذر.
- اجتناب جعل الشعب الضعيف هدفاً للعدو القوي، لأنه سيفعل به الأفاعيل.

وعمليات هذه القاعدة تُطلب في كتب الصراع وغيرها.

٤- علاقات وتحالفات الجهة الأجنبية: وهذا تقويم في غاية الأهمية، وذلك للأسباب الآتية:

- التحالفات تؤثر على المواقف وتغيرها.
- الجهة الضعيفة تتقوى بالتحالف وتغير أهدافها وسياساتها، كما أن الجهة القوية تضعف بتفكيك تحالفاتها وزرع الشقاق بينهم.
- تحالف الأقوياء قد يضاعف عندهم شهوة العدوان والطغيان.
- السياسات الطاغية المتطورة تنتقل بالعلاقات إلى الجهة البدائية.

٥- منهج ودوافع القيادات الفعلية للدولة الأجنبية: وذلك أن مسار المؤسسة أو الدولة أو الشعب هو ما يرسمه القادة السياسيون والمؤثرون من القيادة الدينية وغيرها، ولذلك يُقَوّم الناس بتقويم قادتهم الذين اختاروهم طوعاً. ومن المعلوم أن الغالب في الدول القوية هو درجة مؤثرة من استبداد الأقلية الحاكمة، سواء كان استبداداً ظاهراً كما في الدول المصنفة بأنها دكتاتورية، أو كان استبداداً باطناً كما في الأنظمة الديمقراطية التي اكتسبت مهارات عالية مشروعة وغير مشروعة في صناعة الرأي العام وفقاً لعقيدتها ورؤيتها، وما يقترن بذلك من تضليل الرأي العام واستغلال مواضع الضعف في وعيه. وليس المقصود هنا تقويم الكفاءة الإدارية لأولئك القادة، ولكن تقويم عقيدتهم الداخلية ومنهاجهم ومنهاج المؤسسة التي يقودون من خلالها، ثم قدراتهم في تحقيق دوافعهم. وتدبر قوله تعالى: ﴿ يَوْمَ نَدْعُواْ كُلَّ أُنَاسٍ بِإِمَٰمِهِمْۖ فَمَنْ أُوتِيَ كِتَٰبَهُۥ بِيَمِينِهِۦ فَأُوْلَٰٓئِكَ يَقْرَءُونَ كِتَٰبَهُمْ وَلَا يُظْلَمُونَ فَتِيلًا ﴿٧١﴾ وَمَن كَانَ فِي هَٰذِهِۦٓ أَعْمَىٰ فَهُوَ فِي ٱلْأٓخِرَةِ أَعْمَىٰ وَأَضَلُّ سَبِيلًا ﴿٧٢﴾﴾ الإسراء: ٧١ - ٧٢، فإن كان المراد بإمامهم، إمام الدنيا الذي اتبعوه اختياراً فالأمر كما ذكرنا. وإن كان المراد بإمامهم في الآية ما يقودهم طوعاً أو كرهاً في الآخرة، أي عملهم وكتاب حسابهم، فإن الأمر موصول بقادتهم في الدنيا، وفي القرآن والسنة نصوص كثيرة تبين ذلك، نذكر منها قوله تعالى: ﴿كُتِبَ عَلَيْهِ أَنَّهُۥ مَن تَوَلَّاهُ فَأَنَّهُۥ يُضِلُّهُۥ وَيَهْدِيهِ إِلَىٰ عَذَابِ ٱلسَّعِيرِ﴾ الحج: ٤. وانظر في تأثير القائد الطاغية قوله تعالى: ﴿فَٱسْتَخَفَّ قَوْمَهُۥ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُواْ قَوْمًا فَٰسِقِينَ﴾ الزخرف: ٥٤، وفي تأثير القيادات الدينية الباحثة عن الحق قوله تبارك تعالى: ﴿ ۞لَتَجِدَنَّ أَشَدَّ

ٱلنَّاسِ عَدَٰوَةً لِّلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱلْيَهُودَ وَٱلَّذِينَ أَشْرَكُواْۖ وَلَتَجِدَنَّ أَقْرَبَهُم مَّوَدَّةً لِّلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱلَّذِينَ قَالُوٓاْ إِنَّا نَصَٰرَىٰۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّ مِنْهُمْ قِسِّيسِينَ وَرُهْبَانًا وَأَنَّهُمْ لَا يَسْتَكْبِرُونَ ﴿٨٢﴾ وَإِذَا سَمِعُواْ مَآ أُنزِلَ إِلَى ٱلرَّسُولِ تَرَىٰٓ أَعْيُنَهُمْ تَفِيضُ مِنَ ٱلدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُواْ مِنَ ٱلْحَقِّۖ يَقُولُونَ رَبَّنَآ ءَامَنَّا فَٱكْتُبْنَا مَعَ ٱلشَّٰهِدِينَ ﴿٨٣﴾ ﴾ المائدة: ٨٢ – ٨٣.

٦- **المنافع الموجودة في تلك الدولة:** من المعلوم أن تحصيل المنافع المعنوية والمادية يُعَدُّ من حيث الجملة من الضرورات العالية، وقد سبق بيان ذلك تحت عنوان «بناء النفوذ العميق». ولذلك فإن تحصيل المنافع من خلال العلاقات الخارجية يعتمد على الموازنة بين أفضل المنافع وثمنها المادي أو المعنوي.

٧- **الخطوات:** ينبغي عدم النظر إلى أي خطوة لدولة مؤثرة على أنها خطوة منقطعة فلا خطوات بعدها، فهذا خطأ كبير. ولكن يجب في تحليل الخطوة البحث عن الدوافع وعن الخطوات المكملة وإن طال الأمد، أي النظر إلى الخطوة على أنها يمكن جداً أن تكون جزءاً من عمل كبير مقطع إلى أجزاء متزامنة أو متتابعة. فقوله تعالى: ﴿ أَمْ يُرِيدُونَ كَيْدًاۖ فَٱلَّذِينَ كَفَرُواْ هُمُ ٱلْمَكِيدُونَ ﴾ الطور: ٤٢، ليس معناه أن كيدهم خطوة واحدة كاملة وانتهى الأمر، بل هو في الغالب خطوات متصلة ببعضها برابط مستتر، وهكذا القول في نصوص كثيرة تبين حال من يكيد أو يمكر أو يريد الشر. وعدم فهم ذلك يعني عدم الإنتباه إلى سلسلة الخطوات إلا بعد أن تكتمل وتقع المصيبة. فلا شك أن من الضروري التفكير بأفق واسع في الدوافع المحتملة للخطوة وفي الخطوات المحتملة بعدها، كي يتم التعامل والإعداد لها. وسيأتي المزيد في مبحث التقويم، تحت عنوان «تقويم النوايا والدوافع» إن شاء الله تعالى.

٨- **الخبايا والخفايا:** ذكرنا هنا في الكلام عن العقيدة الداخلية، ما يقتضي وجود سياسات غير معلنة ونوايا دفينة. ولذلك فإن من الضروري في الأحوال كلها عدم الاكتفاء بالمعطيات المعلومة، أي ضرورة افتراض وجود أشياء كثيرة غير معروفة ومعطياتها غائبة عن الـمُقَوِّمين. هذا بالإضافة إلى عدم عصمة الـمُقَوِّمين واحتمال تفلت بعض المعطيات المهمة من حساباتهم.

٩- **موقف قيادة الدولة الأجنبية:** الموقف العام هنا ليس مجرد خطاب معلن أو

سياسة محدودة، ولكنه الحال القائم وحركته نحو المستقبل وما يتضمنه من مصالح عليا ومخاطر وتهديدات، ثم ما يُمليه على القيادة من إجراءات واحتياجات وتحالفات ومواجهات وضرورات. وأما الموقف الخاص فهو جزء محدد من الموقف العام، كنزاع حدودي مع دولة مجاورة أو غير ذلك من الأمور الكبرى التي تتصدى لها الدولة. وإعطاء الضرورة حكمَها صفة بشرية عامة، ولكل أمة طريقة في ضبط الاضطرار. فكما أن الاضطرار يمكن أن يُلجئ المسلم إلى بعض المحرمات في دينه، فكذلك غير المسلم، فإن التهديدات وضرورة المحافظة على كيانه ومصالحه القومية تُلجئه إلى قبول ما كان ممنوعاً عنده قبل الاضطرار. وقد تتغافل القيادة السياسية عن حالة الاضطرار والإلجاء، وذلك لدوافع عقيدية أو مخاوف غير متوازنة مع المصالح والفرص، فلا ترى ما توجبه الضرورة المتراخية من تغيير ومواقف جديدة إلا بعد فوات الأوان. فإذا أرادت دولة ما أن تراقب التغيرات في دولة مضطرة، وذلك لاغتنام منفعة كبيرة أو لدفع ضرر، فإن من متطلبات ذلك:

- تقويم حالة الاضطرار عند تلك الدولة، مثل شدة الاضطرار، ومقدار خطورته والمؤثرات المحتملة عليه، وعواقبه وطرق التأثير فيه ومداه الزمني، أهو قصير أم طويل الأمد؟ والاضطرار عند الأجنبي هو في الغالب اضطرار سياسي وأمني بسبب الصراع المتكرر بينهم أو اضطرار اقتصادي. وينبه إلى الاضطرار السياسي عندهم قوله تعالى: ﴿فَنَسُواْ حَظًّا مِّمَّا ذُكِّرُواْ بِهِۦ فَأَغْرَيْنَا بَيْنَهُمُ ٱلْعَدَاوَةَ وَٱلْبَغْضَآءَ إِلَىٰ يَوْمِ ٱلْقِيَٰمَةِ﴾ المائدة: ١٤، وقوله تعالى: ﴿بَأْسُهُم بَيْنَهُمْ شَدِيدٌ ۚ تَحْسَبُهُمْ جَمِيعًا وَقُلُوبُهُمْ شَتَّىٰ﴾ الحشر: ١٤. وتدبر في هذا المعنى قوله تعالى: ﴿وَكَذَٰلِكَ نُوَلِّي بَعْضَ ٱلظَّٰلِمِينَ بَعْضًۢا بِمَا كَانُواْ يَكْسِبُونَ﴾ الأنعام: ١٢٩، يقال ولّاه القضاء أي منحه سلطة القضاء، وولّاه الشام أي جعله أميراً عليها، وولّاه ميسرة الجيش أي أمره عليها، وما إلى ذلك من أعمال الخير أو الشر. فهذه في آية الأنعام تولية تسليط وتحكُّم وتمكين، ومعنى الآية أن الله تعالى يمكن بعض الظالمين من التحكم في البعض الآخر أو التسلط عليه بالقوة أو بوسائل الضغط والتغرير، ولذلك ذكر الله تعالى تسليط بعضهم على بعض وكأنه عقوبة لهم وتخفيفاً لآثار فسادهم على الآخرين، لأن اتفاق الظلمة يُفاقم الظلم.

- ما هي آثار الضرورة الواقعة أو المتوقعة، وهل يمكن أن تمتد الضرورة أو عواقبها

إلى أطراف أخرى؟

● ما هو موقف القيادة المضطرة لدفع الضرر، أهو التعجيل بصراع وعدوان أم البحث عن مساعدة مشروطة (أي تعاهد أو تحالف) أم تقديم تنازلات كبرى أم مجرد انتظار الضرر مع إعداد لتخفيف الآثار؟ وهل تشعر بوجوب قبول المساعدة المشروطة من الآخرين؟ أم تريد تحريك من يقاتل بالنيابة عنها، أي جعل الضعفاء أدوات الصراع؟ ويعتمد فهم موقف الأجنبي في هذا المجال على عاملين، **العامل الأول**: هل توجد ضرورة حقيقية عند الأجنبي؟ وهل هي ضرورة حاضرة أم متراخية (آجلة)؟ وهل توجد مصلحة في تنبيهه إلى الضرورة ومحاولة تحريكه باتجاه معين؟ **العامل الثاني**: هل يشعر الأجنبي بالضرورة ومتطلباتها أم لا؟ وذلك أن الضرورة السياسية والاستراتيجية قد تبقى زمناً طويلاً ضرورة متراخية والخطر غير وشيك. فإذا تحولت عقيدة المضطر إلى هوى وشعور خادع بالاستغناء، وتغَلبَ الشعور بالحقد والعداء على العقل، فإن المضطر قد لا يرى متطلبات ضرورته حتى يصبح الهلاك وشيكاً، بل قد يدفع خسائر هائلة بسبب تأخره في تحصيل متطلبات الضرورة. ومن العبارات الرائعة لعلمائنا: «الهوى أشد من العمى»، وذلك لأن الأعمى لا يرى الأجساد، وأما صاحب الهوى فلا يرى المعاني الصحيحة. ولذلك لا تُتوقع عقلانية وسلامة تصرف الأجنبي المضطر تجاه خصومه السابقين إلا بشرطين، **الشرط الأول**: أن يكون الخطر وشيكاً أو قريباً. **الشرط الثاني**: أن يشعر المضطر بقوة بضرورته الاستراتيجية، وعلامة ذلك أن يعقد المضطر اتفاقاً موثقاً وملزماً ومقترناً بإثباتات عملية متواصلة وبضمانات، وذلك لإبعاد الخداع وجعل الخيانة شبه متعذرة. وأما قبل ذلك، فإن الكلام الفضفاض والعبارات المجملة والكلام الصريح غير المقترن بالالتزام والعمل وكذلك الاتفاقات غير الرسمية، فإنه كله ليس له قيمة إلا في التنبيه إلى الاستطلاع والتقويم وربما تحريك أفكار ومفاوضات غير رسمية، ثم يُتخذ القرار: هل يمكن فتح المسار أم تحتاج البدايات إلى تعديل؟

● ما هي مصلحة الدول الأخرى من وجود ذلك الاضطرار، أهي في تركه أم في توجيهه ومقاومة كل دولة تؤثر سلباً على ذلك التوجيه؟ وعلى أي حال فإن العلاقات العميقة والتحالفات مع وجود مناهج متناقضة، إنما تكون مأمونة عند وجود حالة اضطرار ثابتة

ويشعر صاحبها بها بقوة. صحيح أن مصالح المسلمين ومصالح بعض غير المسلمين قد تلتقي في بعض الأحيان، غير أن رؤية الجهة المسلمة يجب أن تكون مستقلة وخطوط العمل المشترك تكون موازية وليست متداخلة، كما أن أي مشاركة كبيرة مع طرف أجنبي يجب أن تكون بوعي تام ورؤية واسعة للعواقب والتقلبات المحتملة، كما يجب أن يكون محاطاً بأنواع الحذر والسياسات الاحتياطية التي تقتضيها المشاركة مع وجود مفاهيم متناقضة، وقد ذكرنا تفاصيل مهمة في هذا الأصل في أواخر (ثمار التنقيح) وفي (المنطلق). ويقتضي هذا الأمر:

✓ أن يبقى مبدأ الشك قائماً لرصد حالة الاضطرار، لأن انخفاض الاضطرار أو دخول طرف بديل، قد يمهد لتفكيك المشاركة أو الخيانة.

✓ عدم تجاوز الوسع إعتماداً على التحالف، ولكن يجب تنمية الوسع ثم التحول إلى عمل أقوى مما كان عليه الأمر.

أصول مهمة أخرى

١- عمليات الابتكار والتغيير (التحسين المستمر): وهذا من أهم الأصول، وقد تكلمنا عنه بكثير من التفصيل في كتاب (المنطلق في فقه العمل، الأصل السادس من الفصل الأول، وذكرنا معنى حديث التغيير باليد في أواخر المبحث الأول من الفصل الثاني)، وأرى أن الرجوع إليه كله أفضل بكثير من اختصاره، ولكن ذكرنا في هذه الدراسة جملة مهمة من طرق التفكير، تحت عنوان «الهدف والمشروع» وفي مواضع أخرى، والحمد لله تعالى.

٢- فتح الطريق المسدود أو الخروج منه (الخروج من المأزق): التوقف في الطريق المسدود يعني التخلف وسهولة الاستهداف أو البقاء في المأزق، ولذلك ينبغي الحرص على معرفة فقه البدائل وسبل المرونة والمناورة، وقد ذكرنا هذا الأصل في مواضع متفرقة من (المنطلق)، ونحتاج هنا إلى التذكير ببعض النصوص التي تنبه إلى هذا الأصل:

- قال تعالى: ﴿وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ﴾ الحج: ٧٨، الحرج هو الضيق الذي لا مخرج منه أو هو الطريق المسدود في مسار الضرورات وما يخدم الضرورات، فالمغالبة تستلزم البحث عن البدائل، ويجب أن لا تنقطع بسبب طريق مسدود.

- قال تعالى: ﴿فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝٥ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝٦ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ

فَٱرۡغَب﴿٨﴾﴾ الشرح: ٥ – ٨، فتدبر استعمال أداة الاقتران «مع» وليس أداة الفاصل الزمني «بعد»، فإن العبارة تنبه إلى مهارة التحول من المحنة إلى المنحة ومن البلية إلى العطية ومن الفشل إلى النجاح. وذلك أن كل عسر يقترن في الوقت نفسه بطريق إلى اليسر، وتوجد دائماً وسيلة للخروج من المأزق، ولكن السلوك يحتاج إلى نصب (أي الجهد والتعب) واستقامة إلى رضوان الله تعالى، وكأنّ الفراغ غير موجود إلا لالتقاط الأنفاس والمراجعة ونحوها. وتدبر في هذه المعاني قوله تعالى: ﴿وَمَن يَتَّقِ ٱللَّهَ يَجۡعَل لَّهُۥ مَخۡرَجٗا ﴿٢﴾ وَيَرۡزُقۡهُ مِنۡ حَيۡثُ لَا يَحۡتَسِبُۚ وَمَن يَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسۡبُهُۥٓۚ إِنَّ ٱللَّهَ بَٰلِغُ أَمۡرِهِۦۚ قَدۡ جَعَلَ ٱللَّهُ لِكُلِّ شَيۡءٖ قَدۡرٗا ﴿٣﴾﴾ الطلاق: ٢ – ٣.

● قال تعالى: ﴿وَقَدۡ فَصَّلَ لَكُم مَّا حَرَّمَ عَلَيۡكُمۡ إِلَّا مَا ٱضۡطُرِرۡتُمۡ إِلَيۡهِ﴾ الأنعام: ١١٩، وهذا نص عام في إيقاف حكم التحريم عند الاضطرار، فلا يخرج من عمومه إلا ما ثبت بالدليل عدم إباحته بالاضطرار وهو قتل النفس المحرمة أو التسبب عن عمد بقتلها، وهذا محل اتفاق، وكذلك اغتصاب الرجل للمرأة في قول جماعة من أهل العلم. ولابد في ذلك من الالتزام بضوابط الاضطرار وأحكام الموازنات.

● قال تعالى: ﴿قَالُواْ فِيمَ كُنتُمۡۖ قَالُواْ كُنَّا مُسۡتَضۡعَفِينَ فِي ٱلۡأَرۡضِۚ قَالُوٓاْ أَلَمۡ تَكُنۡ أَرۡضُ ٱللَّهِ وَٰسِعَةٗ فَتُهَاجِرُواْ فِيهَاۚ فَأُوْلَٰٓئِكَ مَأۡوَىٰهُمۡ جَهَنَّمُۖ وَسَآءَتۡ مَصِيرًا﴾ النساء: ٩٧. وسيأتي تفسير الآية الكريمة في مبحث «إدارة الضعف» إن شاء الله تعالى.

● قال تعالى: ﴿أَلَمۡ تَرَوۡاْ أَنَّ ٱللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلۡأَرۡضِ وَأَسۡبَغَ عَلَيۡكُمۡ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةٗ وَبَاطِنَةٗ﴾ لقمان: ٢٠، فتدبر لفظ الإسباغ، وهو الإفاضة والشمول والإكثار. والظاهرة ما يُعلم بالمشاهدة والبحث اليسير، والباطنة هي الـخَفِيَّة فلا تُعلم إلا ببحث ودليل أو تبقى خفية فلا يعلمها إلا الله تعالى. ففي كل موقف من مواقف الناس السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية وغيرها، توجد نِعَمٌ باطنة تحتاج إلى بحث وتنقيب للوقوف على نقطة التحول أو الإنطلاق من العسر إلى اليسر ومن الجيد إلى الأجود. بل يصح القول إن الذي لا يفكر بقوة في النعم الباطنة وفي عمليات استخراجها فهو متراجع متخلف، لأنها أكثر بكثير من النعم الظاهرة، بدليل قوله تعالى: ﴿وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلۡعِلۡمِ إِلَّا قَلِيلٗا﴾ الإسراء: ٨٥، فإن النعم الباطنة تشمل الكثير من جذور وتفاصيل ومتعلقات النعم الظاهرة، وتشمل المخزون

العلمي العظيم في هذا الكون مما لم يصل البشر إلى الآن إلى معرفته، وتشمل كذلك الخزين المعرفي الكبير والساكن في اللاشعور، فمن لم يجهد نفسه بتكرار النظر والمشاورة لإخراج هذا الخزين في مجال مسؤوليته، فإن الذم يشمله في قوله تعالى: ﴿وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِىَ ٱلرَّأْيِ﴾ هود: ٢٧، وسيأتي تفسير هذه الآية تحت عنوان «ضرورة التقويم» إن شاء الله تعالى وله الحمد الكثير. وكذلك توجد في كثير من الأحيان خبائث باطنة نحتاج إلى تنقيب لدفعها ولتيسير عملية الإنطلاق، قال تعالى: ﴿وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلْإِثْمِ وَبَاطِنَهُۥٓ﴾ الأنعام: ١٢٠.

٣-مؤهِلات وأخلاق البناء والتفوق: كالأفق الواسع والتوازن وضبط النفس وإعداد النفس للقيادة والعطاء والتغيير إلى الأحسن وغيرها، وقد تكلمنا عنها بقدر من التفصيل أيضاً في (المنطلق في فقه العمل).

٤-التدرج / إعداد النخب: قد سبق بيان الأصلين في (المنطلق)، وسنذكر ما يتصل بهما في المباحث القادمة، وخاصة مبحث إدارة الفكرة إن شاء الله تعالى.

قاعدة المعلومات

قاعدة المعلومات هي وسيلة لجعل عمل المؤسسة علمياً ومُتقناً وقابلاً للتقويم وللمراجعة والتطوير وتكرار الانتفاع به، فهو ليس محصوراً بمخزن الملفات، ولكنه جهد متحرك بين المفكرين والمخططين والعاملين والـمُقَوِّمين والمراجعين في أقسام المؤسسة المتنوعة ثم مخازن الملفات.

مجالات قاعدة المعلومات:

- كل عمل من أعمال المؤسسة يجب أن يستند إلى قاعدة معلومات عن طبيعة العمل وغاياته ووسائل تنفيذه وتطويره وتقويمه وشبه ذلك من المتعلقات.
- المشاريع (الاستراتيجيات) الحاضرة والمستقبلية، والمطلوب ليست معلومات ارتجالية ولا مجرد تجميع لأفكار فلان وفلان، ولكنها دراسة شاملة ومنظمة لأهداف المشروع والأفكار المتعلقة بتحقيقها والوسائل أو المتطلبات التنفيذية، وكذلك دراسة تقويمية شاملة

لكل بيئة بشرية مؤثرة يمكن أن تتفاعل مع المشروع بالسلب أو الإيجاب. وتُستقي المعلومات من كل مكان في الدنيا بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويُنظر في الأهداف القريبة والبعيدة والوسائل ومقدار الواقعية والمآلات والمخاطر والبدائل وسبل التقويم والتعديل وسائر المتعلقات. وسيأتي إيضاح ذلك في الكلام عن «الأداء الاستراتيجي» إن شاء الله تعالى.

- المعلومات الداخلية عن سلامة مسار المؤسسة وأفرادها من الناحية العقيدية والفكرية والعملية.
- المعلومات الخارجية التي لها صلة بأهداف المؤسسة ومصالحها ومخاوفها، فهذه تخضع للجمع ثم الفرز والتنظيم ثم التحليل ثم عمليات التوزيع والتحديث والمتابعة. وكل خطوة من هذه الخطوات لها قواعدها ووسائلها. فالجهل طريق التخلف والمضار، فالعدو المعروف يمكن العمل على منع ضرره بإجراءات استباقية قد تكون ميسرة بإذن الله تعالى، وأما العدو المجهول فقد يكون عظيم الضرر وإن كان ضعيفاً.
- حفظ وتوثيق خبرات المؤسسة الفكرية والعملية بعد فرزها وتصنيفها، أي إعدادها كي ينتفع بها الآخرون.
- الملفات الإدارية للمؤسسة أو ما يُسمى بالأرشيف.

المبحث الثالث
القيادة ومن يصلح لها

تعريف القيادة وفرقها عن الإدارة
وتعريف السياسة

قال تعالى: ﴿وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ﴾ الأنبياء: ٧٣. القَوْد في العربية نقيض السَّوْق، فالقود يكون من الأمام وكأنه يسحب مَنْ خلفه، والسوق من الخلف وكأنه دفع، ولذلك فإن القيادة قريبة جداً من الإمامة. وتُستعمل القيادة بمعنى الإمامة والزعامة والرئاسة، فالقيادة السليمة عموماً هي قدرة الإنسان على رئاسة الشراكة في العمل وفي اتخاذ القرار، وليست قدرته على جعل الآخرين مجرد أتباع له. غير أن رئاسة الشراكة تحتاج إلى درجة جيدة من التأثير في الآخرين وجعلهم يختارون طوعاً العمل تحت رئاسته، وهذا يشمل بعمومه القيادات الاجتماعية غير الرسمية. وإذا ارتفع مستوى القيادة السليمة فهي قدرة القائد على تنظيم الآخرين وجعلهم يعملون بنجاح كفريق أو مؤسسة هو رئيسها. وأما القيادة الوظيفية أو الرسمية، فهي رئاسة جماعة لتحقيق غايات معينة، وبعقد على منهج عمل بين الطرفين، كما يُفهم ذلك من آية سورة النساء، وقد ذكرناه في مدخل الكتاب في المبحث الأول. وواضح من معنى الاختيار الطوعي ومعنى النجاح من خلال الآخرين أن منفعة العمل يجب أن تكون للفريق أو المؤسسة أو تكون مصلحة عامة. وأما قيادة الآخرين لمجرد منفعة القائد أو بلا تأثير معنوي واختيار طوعي فهي قيادة فاشلة وهي تدخل بمعنى التسلط والاستبداد أو الاستخدام.

والاستعمال الشائع يفرق بين القيادة والإدارة، واللغة كذلك، فإن القيادة ضرب من الإمامة كما ذكرنا، وتقوم على ثلاث ركائز، الأولى: التقدم في الفضائل كالنزاهة والالتزام والشجاعة والكفاءة في مواجهة المصاعب والمعضلات. الركيزة الثانية: الوعي العالي بغايات المؤسسة ورسالتها والقدرة بالتعاون مع الآخرين على تحويل الغايات إلى أهداف عملية، فهو

يرى الأمور الصحيحة ويجعل المؤسسة تعمل باندفاع من أجلها. الركيزة الثالثة: القدرة على التأثير وبناء العلاقات كي يتمكن من خدمة الأهداف بأفضل المستويات.

وأما الإدارة فقد قال تعالى: ﴿إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَـٰرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ البقرة: ٢٨٢، فالدائرة الحلقة وشبهها، والإدارة المداولة والتعاطي مع الآخرين ومعالجة الأمور بينهم وكأنهم حلقة يتصل بعض أجزائها ببعض. فالمدير يحتاج إلى درجة مقبولة من خصائص القيادة، غير أن وظيفته الكبرى هي العمليات التنفيذية التي تخدم رسالة وأهداف المؤسسة كالتخطيط والإعداد والتنفيذ والتقويم والمراجعة ونحو ذلك من الأعمال. والخط الفاصل بين القيادة والإدارة ليس مغلقاً بالكامل، بل يسمح بقدر من التداخل والاشتراك، وذلك بسبب التضامن في المسؤولية وبحسب ظروف العمل، غير أن إسراف القائد في المشاركة الإدارية قد يُعطل وظائف القيادة.

وأما السياسة، فالمفهوم العام لها أنها: فن إدارة الشؤون المشتركة. وبالنظر إلى واقع السياسة فيما يتصل بأعمال الدولة بصورة رسمية وغير رسمية، فإن السياسة هي فن إدارة المصالح العامة. فإن استندت السياسة إلى الحق والعدل فهي سياسة رشيدة، وإنْ استندت إلى الهوى وإلى تسليط المنافع الخاصة على القرار العام فهي سياسة فاسدة.

من يصلح للقيادة؟

قال تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ دَرَجَـٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَـٰفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ﴾ الأنعام: ١٣٢، وظيفة القيادة والإدارة يحتاجها كل إنسان، ولكن الناس درجات في كل عمل من أعمال الخير أو الشر، ولذلك تجد في خبراء الإدارة في الدول الغربية من يتحدث عن «محو الأمية الإدارية»، وهو أمر في غاية الصحة.

١- «كلكم مسؤول»:

عَنْ عَبْدِ الله بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللّـهُ عَنْهُمَا، أَنَّهُ: سَمِعَ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالخَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ

مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما. واضح أن كل إنسان يتحمل من واجب الرعاية (أي القيادة والإدارة) على قدر مسؤوليته.

٢- طريق القيادة:

قال تبارك وتعالى: ﴿ مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَن يُؤْتِيَهُ ٱللَّهُ ٱلْكِتَـٰبَ وَٱلْحُكْمَ وَٱلنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا۟ عِبَادًا لِّى مِن دُونِ ٱللَّهِ وَلَـٰكِن كُونُوا۟ رَبَّـٰنِيِّـۧنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَـٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ ﴾ آل عمران: ٧٩، الربانية هي القيادة بهدف الإصلاح، ونبين بعد ذلك باختصار ما ذكرناه في (المنطلق)، فتدبر في الآية حرف الباء في ﴿بِمَا﴾ فإنه يدل على أن طريق الربانية هي الدراسة عموماً وتعليم الناس الكتاب أي الكتاب المنزل، فهو تعب وعطاء يجعلهم قادة بأهليتهم وعطائهم الفكري والعلمي وإنْ لم يكن لهم منصب رسميّ، وكذلك صلاحيتهم للاقتداء بهم، ولذلك يصح أن يُقال: إن من أعطى فقد أخذ، والمقصود هنا أنه أخذ القيادة غير الرسمية بصورة تلقائية. قال الطبري رحمه الله تعالى: وأولى الأقوال عندي بالصواب في «الربانيين» أنهم جمع رباني، وأن الرباني المنسوب إلى الرَّبَّان، الذي يربُّ الناسَ، وهو الذي يُصْلح أمورهم ويربّها ويقوم بها، يقال منه رَبَّ أمري فلان فهو يَربُّه رَبًّا وهو رَابُّه. فإذا أريد به المبالغة في مدْحه قيل هو رَبّان، كما يقال هو نعسان من قولهم نعَس يَنعُس. فـ «الربانيون» إذًا، هم عمادُ الناس في الفقه والعلم وأمور الدين والدنيا. والرباني الجامعُ إلى العلم والفقه، البصرَ بالسياسة والتدبير والقيام بأمور الرعية وما يصلحهم في دُنياهم ودينهم. اهـ من (تفسير الطبري). ويؤيد أن الربانية هي القيادة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، أن الرباني يمكن أن يكون مذموماً بسبب تقصيره في واجبات القيادة، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿ لَوْلَا يَنْهَىٰهُمُ ٱلرَّبَّـٰنِيُّونَ وَٱلْأَحْبَارُ عَن قَوْلِهِمُ ٱلْإِثْمَ وَأَكْلِهِمُ ٱلسُّحْتَ ۚ لَبِئْسَ مَا كَانُوا۟ يَصْنَعُونَ ﴾ المائدة: ٦٣. فلو كان الرباني منسوباً إلى الرب بسبب تقواه والتزامه، لفقد هذا الاسم حين فقدَ التزامه، فالصحيح إن شاء الله تعالى أن الرباني منسوب إلى الربان بمعنى القائد. فالربانية على ذلك ليست مجرد إعداد محاضرة أو إلقاء درس، ولكنها صلة متينة بأحوال الناس لإعداد ما يصلح أمرهم وينفعهم من دراسة للحال والمؤثرات ومن تعليمٍ لما يناسب الحال من العلم الشرعي، وكذلك تربية عملية على ما ينفعهم في دينهم ودنياهم، سواء كان ذلك بالتواصل الكلامي أو المشاركة العملية في المجتمع أو في مؤسسة تعليمية دعوية أو سلوكية أو سياسية أو غيرها،

فهي قيادة بسلطة رسمية أو بغيرها، وهي من أهم أبواب فقه العمل.

وواضح أن قوله تبارك وتعالى: ﴿ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُواْ عِبَادًا لِّي مِن دُونِ ٱللَّهِ وَلَٰكِن كُونُواْ رَبَّٰنِيِّـۧنَ بِمَا كُنتُمۡ تُعَلِّمُونَ ٱلۡكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمۡ تَدۡرُسُونَ﴾، هو أمر للناس عموماً بالربانية، وعلى ذلك فإن من فوائد الآية الكريمة ثلاثة أمور في غاية الأهمية، **الأول**: الأمر بالربانية يوجب تعلم فن القيادة وإعداد النفس لذلك. **الأمر الثاني**: من تعلم نصيباً من فقه القيادة فعليه أن يُعلّمه للآخرين. **الأمر الثالث**: هو أن التفكير جزء مهم من طريق الربانية، لأن الأصل في معنى الدَّرْس هو بقاء أثر ما انتهى أو زال، يُقال: ما بقي في الدار إلا دَرسُ نُؤْيٍ ورسم، وتركت به دروساً أي آثاراً، والدرس الطريق الخفي. فالمهم أنه إذا انتهت قراءة معينة فإن العبر والملاحظات المهمة آثار باقية في الفكر وربما تم تدوينها لغرض مساعدة الذاكرة، وإلا فإنها قراءة لقضاء الوقت وليست دراسة، وهكذا الأمر في الاستعمال المجازي للقراءة كما يُقال عن قراءة الحوادث والأخبار وغيرها، والتدريب نوع من الدراسة فهو درس عملي. وتدبر أن قوله تعالى: ﴿تُعَلِّمُونَ﴾ صحت القراءة فيه بتشديد اللام (من التعليم) وكذلك بتخفيف اللام المفتوحة (من التعلم)، وأما قوله تبارك وتعالى: ﴿تَدۡرُسُونَ﴾ □□□ القراءات المشهورة متفقة على فتح التاء وضم الراء، أي من الدرس والدراسة وليس من التدريس. ولعل السبب هو أن العالم يستطيع أن ينقل علمه إلى تلميذه، ويصير التلميذ عالماً بذلك، ولكنه لا يستطيع أن يجعل تلميذه دارساً ما لم يقرر التلميذ نفسه أن يمارس التفكير بمنهج ثابت، والله تعالى أعلم.

وحين نتكلم عن تعلم فن القيادة، فإن القيادة أنواع ودرجات في كل نوع، وينبغي لمن مارس درجة معينة أن يهيّئ نفسه للدرجة التي فوقها، وقد يحتاج إلى تدريب (دراسة عملية) بالإضافة إلى الدراسة النظرية، ونيته في ذلك كله ليس الاستعلاء لنفسه على الناس ولكنه يريد العلو للخير والصلاح، وعلى ذلك قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبۡ لَنَا مِنۡ أَزۡوَٰجِنَا وَذُرِّيَّٰتِنَا قُرَّةَ أَعۡيُنٖ وَٱجۡعَلۡنَا لِلۡمُتَّقِينَ إِمَامًا﴾ الفرقان: ٧٤، وقال تعالى: ﴿تِلۡكَ ٱلدَّارُ ٱلۡأٓخِرَةُ نَجۡعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوّٗا فِي ٱلۡأَرۡضِ وَلَا فَسَادٗاۚ وَٱلۡعَٰقِبَةُ لِلۡمُتَّقِينَ ٨٣ مَن جَآءَ بِٱلۡحَسَنَةِ فَلَهُۥ خَيۡرٞ مِّنۡهَاۖ وَمَن جَآءَ بِٱلسَّيِّئَةِ فَلَا يُجۡزَى ٱلَّذِينَ عَمِلُواْ ٱلسَّيِّـَٔاتِ إِلَّا مَا كَانُواْ يَعۡمَلُونَ ٨٤﴾ القصص: ٨٣ – ٨٤.

فإذا عمل المسلمون بالعموم في الآية الكريمة صار العمل بانسجام مع الآخرين ومساعدتهم أدباً شعبياً مبنياً على نية إصلاح أمور الآخرين والعلم والدراسة. وهذا هو لب القيادة والربانية، وتظهر آثاره في التنمية والتطوير. وقد كان رسول الله ﷺ شديد العناية بهذا الأصل، بدليل أنك تجد في عهد النبوة عدداً كبيراً من المؤهلين للمناصب القيادية، بل لأعلى درجات القيادة، وأيضاً فإنه ﷺ أظهر للمسلمين الكفاءات القيادية في عهده كي تتجه الأنظار إليهم، كما هو واضح من أحاديث فضائل مشاهير الصحابة كالخلفاء الأربعة وأهل بدر والحديبية ونحوهم.

٣- الحامل للقضية (القوة والأمانة):

وحمل قضية القيادة العامة يدور على أمرين، الأمر الأول: قوله تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾ البقرة: ١٤٨، طرق الخير كثيرة جداً، فينبغي لكل مؤمن أن تكون له قضية (هدف) يتجه إليها من قضايا الخير، وقد تكون له قضية في كل جانب من جوانب حياته، وذلك على قاعدة تعدد أدوار الحياة كما في قول سلمان لأبي الدرداء «إِنَّ لِرَبِّكَ عَلَيْكَ حَقًّا وَلِنَفْسِكَ عَلَيْكَ حَقًّا وَلِأَهْلِكَ عَلَيْكَ حَقًّا، فَأَعْطِ كُلَّ ذِي حَقٍّ حَقَّهُ»، فَأَتَى النَّبِيَّ ﷺ فَذَكَرَ ذَلِكَ لَهُ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «صَدَقَ سَلْمَانُ» رواه البخاري وغيره. المهم هنا أن وجهة القائد يجب أن تتضمن أو تحمل مجموع وجهات الجماعة التي يقودها وكأنها جسد واحد، وهذا يُلزمه بثلاثة واجبات، الواجب الأول: أن يكون خبيراً بمصالح الأمة التي يقودها، وأن يلتزم بأفضل الغايات (الأهداف الكبرى) النابعة من المصالح العامة الحاضرة والمستقبلية، وأن لا يسمح للمنافع الخاصة أن تكون حاكمة على المصالح العامة. الواجب الثاني: أن يحرص على تسيير الوِجهات المنتشرة الكثيرة إلى غايات كبيرة مشتركة وأن لا يقع تناقض استراتيجي بين الوجهات الفاعلة في المجتمع سواء كانت حكومية أو غير حكومية، أي لا يحصل تفريق للجسد الواحد. الواجب الثالث: أن تلتزم المؤسسة الرئاسية بعمليات تنسيق محكمة بين المؤسسات من جهة، وبين الحكومة والشعب من جهة أخرى كي تكون القيادة للجميع، وواضح من ذلك أن عمليات إدارة «الرأي العام» مهمة جداً. الأمر الثاني: قوله تعالى: ﴿خُذُوا مَا آتَيْنَاكُم بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾ البقرة: ٦٣، الأخذ هنا هو التلقِّي والتفهُّم والعمل بالكتاب المنزل، والقوة الْـجَدُّ والاجتهاد والشدة والمواظبة من غير تكاسل

ولا تغافل. وواضح أن القوة في أخذ الكتاب المنزل هي قوة الفهم والعمل أو قوة النفس والتدبير كما ذكرنا في (المنطلق). فعلى تقدير وجود التفكير الاستراتيجي، أي حضور الغايات العليا النبيلة والاجتهاد في تشخيص الأهداف الواضحة الصحيحة وترتيب الأولويات في الطريق إلى المستقبل، فإن القائد هو من يكون مرتبطاً بجذور عميقة وقوية بتلك الغايات وبالعمل لها وكأن العمل لها قد امتلكه، ويعتقد بقوة أن الأهداف والأولويات المحددة هي الطريق الصحيح إلى الغايات، ومع مرونة منضبطة في تعديل الأهداف الـمُقَـرِّبة إلى الغايات، وبخلاف ذلك فإن القائد لن يكون حاملاً للقضية تمام الحمل ولن يكون مندفعاً لها بقوة، بل إن قيادته تشكل ضعفاً استراتيجياً. فكل من ليست له قناعة بأهداف المؤسسة ومستقبلها، فعليه أن لا يرشح نفسه لقيادتها إلا إذا أعلن بوضوح أنه ينوي تعديل المنهج والأهداف. والقوة في أخذ الأمر تعني إعطاء المسؤولية غاية الاهتمام، وتوجد في القضايا الاستراتيجية للدول أخطاء كبيرة جداً على الرغم من القُدُرات المادية المتفوقة والتأهيل العلمي الكبير والتغذية المعلوماتية الهائلة، فلا مفر من تفسير هذه الأخطاء بالعوامل النفسية أو الفساد الوظيفي، ولا شك أن ضعف الاهتمام عامل نفسي يؤدي إلى خفض التفكير وإخراج قرارات غير ناضجة. وكذلك يجب أن تكون القضية هي قضية المؤسسة بعامة أفرادها، لأن اندفاع القادة أمر ضروري ولكنه لن يكتمل إلا باندفاع الأعضاء.

ومن هذا المعنى قوله تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَـٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾ القصص: ٢٦، أي القوي الأمين في أداء واجبه وحمل القضية التي انتصب لها.

٤- القائد مستعد للمواجهة وهو خادم للرعية وللمنافع العامة:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قال: «إِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ، يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّقَى بِهِ، فإن أَمَرَ بِتَقْوَى الله عَزَّ وَجَلَّ وَعَدَلَ كَانَ لَهُ بِذَلِكَ أَجْرٌ، وَإِنْ يَأْمُرْ بِغَيْرِهِ كَانَ عَلَيْهِ مِنْهُ» رواه مسلم والبخاري. ومعنى «جُنَّةٌ» أي ساتر وحماية وغطاء وملجأ فهو في المقدمة في المواجهة وتحمل المسؤولية، كما أن من أهم وظائفه حل معضلات شعبه وحمايتهم من مختلف الأضرار كالفقر والمرض والجهل والمخاوف والتحديات والظلم والعدوان ونحوها. ولذلك فإن من أهم خصائص القائد هي الكفاءة في مواجهة المصاعب والمعضلات، وهذا ما وجدوه بالخبرة أيضاً، فقد صرح خبير القيادة: جون س. ماكسويل بأن أسرع طريق إلى الزعامة هو حل

المعضلات (نظرات في مسألة الزعامة ٨٣). وتدبر صيغة الحصر في بداية الحديث، أي إن الوظيفة الرئيسة للإمام وكأنها الوظيفة الوحيدة هي أنه جُنَّة. ويؤكد هذا كله قوله ﷺ: «يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ، وَيُتَّقَى بِهِ». وهذه الأمور ليست راجعة إلى الإمام باعتبار ذاته، ولكن باعتبار مزاياه وسياساته وتخطيطه للأمور، وكأن التقدير: يُقاتَل من وراء قراره ويُتقَى بسياساته، وهذا يستلزم الاستعداد لتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل ومواجهة الصعاب. وبعبارة أخرى ان طريقة تعرض القائد للخطر يجب أن لا تؤدي إلى فقدان السيطرة على واجباته، من ذلك أن الأنظمة العسكرية تضع آمر القطعة العسكرية أو قائدها خلف الخط أو الخطوط الأمامية في المعركة، وذلك بحسب حجم القطعة، والله تعالى أعلم.

يوضح الأمر أن مسؤولية المواجهة ليست محصورة بخطوط القتال، فإن المواجهة بمعنى المقابلة تكون في الأجساد كقولهم: دور بني فلان تواجه دور بني فلان، ومنها خطوط المواجهة بين جيشين. وكذلك تكون المواجهة في المعاني كالمواقف الفكرية والثقافية والسياسية والعملية. فمجرد تحمل القائد للمسؤولية وتبعاتها بشجاعة تعني أنه مستعد للمواجهة فيما يتعلق بمسؤوليته، وهذا هو المطلوب، وهو ليس بالقليل لمن أعطى مسؤولية القيادة السياسية حقها، فإنه سيواجه الكثير من المتاعب والمشاكل، وتدبر حديث أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «حُفَّتِ الْجَنَّةُ بِالْمَكَارِهِ، وَحُفَّتِ النَّارُ بِالشَّهَوَاتِ» رواه مسلم وغيره، وفي رواية «وَحُجِبَتِ الجَنَّةُ بِالْمَكَارِهِ» رواه البخاري، ولفظ المكاره يشمل المتاعب والمشاكل والمخاطر. ومن القواعد أن التعب والنصب واجب ضروري في خدمة القضية، كما في نحو قوله تعالى: ﴿فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ۝٨﴾ الشرح: ٧ – ٨، وأما المخاطر فإن المطلوب هو الجمع بين العمل على اجتنابها من جهة والاستعداد لمواجهتها بشجاعة من جهة أخرى. فمن أراد الجنة فعليه أن يهتك حجاب المكاره، قال الشيخ علي القارئ تبعاً للإمام النووي: فَمَنْ هَتَكَ الْحِجَابَ وَصَلَ إلى الْمَحْجُوبِ، فَهَتْكُ حِجَابِ الْجَنَّةِ بِاقْتِحَامِ الْمَكَارِهِ، وَهَتْكُ حُجُبِ النَّارِ بِارْتِكَابِ الشَّهَوَاتِ.اهـ من (مرقاة المفاتيح).

وواضح أن حديث «إِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ» يتضمن شجاعة القائد وثباته، وتوجد أدلة كثيرة فيما يتعلق بشجاعة النبي ﷺ وثباته، ويمكن مراجعتها في كتب السيرة والحديث وفقه الجهاد.

وتدبر قوله تعالى: ﴿لَوْ كَانَ عَرَضًا قَرِيبًا وَسَفَرًا قَاصِدًا لَّاتَّبَعُوكَ وَلَٰكِن بَعُدَتْ عَلَيْهِمُ الشُّقَّةُ﴾ التوبة: ٤٢، والمعنى: لو كانت منفعة قريبة سهلة التناول وسفراً وسطاً غير بعيد لاتبعوك. وأما الشُّقَّة، فإن كان اشتقاقها من الشَّقِّ فالمعنى: كَبُرَت أو ثَـقُلت عليهم الغاية والوجهة، وإن كان اشتقاقها من المشقة فالمعنى: كَبُرَت عليهم المشقة، والله تعالى أعلم. ولذلك كان من علامات ضعف القيادة الاقتصار على الحلول التوفيقية والمسالك الآمنة في الحاضر، وإن كانت شديدة الخطورة في المستقبل، وكأنه قائد متهرِّب يترك المشاق لمن بعده. وقد بينا هذه المعاني في الكلام عن «اليسر والتعامل مع المشاق والمصاعب» من (المنطلق)، وسيأتي المزيد في هذه الدراسة في الكلام عن المعالي إن شاء الله تعالى.

ومن مضامين هذا الأصل الشعور بالعداء للفساد والظلم، فإنه كون الإمام «جُنَّةٌ، يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّقَى بِهِ»، ينبه إلى أنه في المقدمة في رؤية ومكافحة الفساد والظلم. يؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿إِنَّ الشَّيْطَانَ لَكُمْ عَدُوٌّ فَاتَّخِذُوهُ عَدُوًّا﴾ فاطر: ٦، ونحن لا نرى الشيطان ولكن نرى سبله ووسائله، وتدبر صيغة الأمر في الآية فإنها تفيد الوجوب. وقد ذكر بعض خبراء الحرب صفة الشعور بالعداء للقائد الحربي، والأمر ليس مقصوراً على الميدان العسكري، بل يجب الشعور بالعداء للفساد والظلم، وهذا الشعور من ضروريات التشخيص والمواجهة المبكرة للظلم والفساد. ويمكن أن يتمادى ويتفاقم الفساد بفقدان هذا الشعور. ولا شك أن معاداة الفساد والظلم يجب أن تقترن بضبط النفس والتقيد بالشرعية في مواجهته.

والحديث ينبه أيضاً إلى مفهوم «القائد الخادم» لأنه مهموم جداً بحماية شعبه من أنواع الأضرار، فهو خادم فعلاً، وعَن مَعْقِلِ بْنِ يَسَارٍ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ، يَقُولُ «مَا مِنْ أَمِيرٍ يَلِي أَمْرَ الْمُسْلِمِينَ، ثُمَّ لَا يَجْهَدُ لَهُمْ وَيَنْصَحُ، إِلَّا لَمْ يَدْخُلْ مَعَهُمُ الْجَنَّةَ» رواه مسلم وغيره. وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنْ رَسُولِ الله ﷺ، قال: «مَا نَقَصَتْ صَدَقَةٌ مِنْ مَالٍ، وَمَا زَادَ اللهُ عَبْدًا بِعَفْوٍ إِلَّا عِزًّا، وَمَا تَوَاضَعَ أَحَدٌ لله إِلَّا رَفَعَهُ اللهُ» رواه مسلم وغيره. غير أن التواضع ليس تعطيلاً لواجب الاحترام، فقد ثبت عن رسول الله ﷺ أنه قال: «بِحَسْبِ امْرِئٍ مِنَ الشَّرِّ أَنْ يَحْقِرَ أَخَاهُ الْمُسْلِمَ» رواه مسلم وغيره، هذا بالإضافة إلى احترام المنصب الشرعي فإن الاحترام من مستلزمات طاعة أولي الأمر التي أمر بها القرآن الكريم

ومن مستلزمات الإمامة والربانية.

وفي سيرة عمر بن الخطاب أنه كان يختار من يجمع بين صفتين: التواضع وكأنه واحد من الناس، والجدارة بتقدير الآخرين وكأنه قائد بلا منصب رسميٌّ. فعَن الشَّعبيِّ قَالَ: قَالَ عمر: دلُّوني عَلَى رَجُل أستعمله، فذكروا لَهُ جَمَاعَة، فلم يُرِدْهم، قالُوَا: من تريد؟ قَالَ: من إذا كَانَ أميرهم كَانَ كأَنهُ رَجُلٌ منهم، وإذا لَمْ يكن أميرهم كَانَ كأَنهُ أميرهم، قالُوَا: مَا نعلمه إلَّا الربيع بن زياد الحارثي، قَالَ: صدقتم. ذكره الذهبي في (تأريخ الإسلام، ترجمة الربيع بين زياد الحارثي). وعن عُمَر رَضِيَ اللهُ عَنْهُ كان إِذَا قَدِمَ عَلَيْهِ الْوُفُودُ سَأَلَهُمْ عَنْ أَمِيرِهِمْ: «أَيَعُودُ الْمَرِيضَ؟ أَيُجِيبُ الْعَبْدَ؟ كَيْفَ صَنِيعُهُ؟ مَنْ يَقُومُ عَلَى بَابِهِ؟»، فإن قَالُوا لِخَصْلَةٍ مِنْهَا: «لَا»، عَزَلَهُ. رواه البيهقي في السنن الكبرى.

٥- أفضلية القائد وفريق عمله:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ» رواه مسلم وغيره. وواضح أن القيادة تصرف في حقوق الرعية، وأنه يحرم انتهاك أدنى حق لأي فرد من الأمة، لذلك يجب الاجتهاد في اختيار الأفضل للقيادة باعتبار جملة الشروط وإنْ كان غيره أفضل منه في بعض الشروط، كما يجب على القائد أن يقدم أفضل ما يمكن للرعية لأنه لا يحل له أن يهضم حقاً لهم وإن كان يسيراً. فإن علم أن في المؤهلين من هو أفضل منه للقيادة ففرض عليه ترتيب الأمور بطريقة نظامية لتولية الأفضل. والأفضلية تحتاج إلى قَدْر مرتفع من صفات التفوق كالأفق الواسع وضبط النفس والشجاعة والعطاء وغيرها، وقد تكلمنا عن جملة منها في (المنطلق).

ومن الأمور المهمة، التكامل بين القائد وكبار مساعديه، **لتحقيق أفضلية فريق العمل** كما يوضحه قوله تعالى: ﴿ وَأَخِي هَـٰرُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِيٓ إِنِّيٓ أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ ﴿٣٤﴾ قَالَ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ وَنَجْعَلُ لَكُمَا سُلْطَـٰنًا فَلَا يَصِلُونَ إِلَيْكُمَا بِـَٔايَـٰتِنَآ أَنتُمَا وَمَنِ ٱتَّبَعَكُمَا ٱلْغَـٰلِبُونَ ﴿٣٥﴾ ﴾ القصص: ٣٤ - ٣٥، وسيأتي تفسير الآية الكريمة في المبحث الرابع تحت عنوان «اتخاذ بطانة صالحة..» إن شاء الله تعالى. ولذلك كان من المهم أن يختار الرؤساء بعض أعضاء فريق عملهم على أقل تقدير، مما يقوي الإنسجام والتوافق في تكامل المهام بينهم.

ومن فوائد الأفضلية أن الفاضل يستطيع أن يجمع المتفوقين حوله، وأن يتعامل بكل رحابة صدر مع المؤهلين والأذكياء وأصحاب المزايا العالية ومن هم أفضل منه في بعض الخصائص، ويسهل عليه أن ينزل على رأي العاملين معه، لأن هدفه هو الخيار الأفضل وليس الخيار الشخصي، وبذلك يكمل بعضهم بعضاً في متطلبات القيادة؛ ومثل هذا القائد بعيد جداً عن الاستبداد. ودرجة النقص في هذا التعامل تتناسب مع درجة النزول في الأفضلية، فصاحب الدرجات المنخفضة في الفضيلة أو الصعلوك يلجأ إلى استبعاد الأفاضل وإلى تقريب الذين هم دونه مع تضييق التعامل مع الأفاضل، وهذا هو طريق الاستبداد وفيه أضرار كبيرة. ومن علامات بوادر الاستبداد أو الاستبداد الخفي أن القائد أو المسؤول يحشد موظفين تحت أمره ويقودهم وحده أو بشركاء متخلفين.

يوضح الأمر، أن الصعلكة هي الضمور والصغر، وقد يكون ضموراً مادياً نحو قلة المال وقد يكون ضموراً معنوياً كترك كبار الأمور والانشغال بالسَّفساف منها، وكمن يرى نفسه قزماً أمام القادة لمجرد كونهم قادة وليس لما فيهم من صفات الربانيين والحواريين. وذكرنا قبل قليل أنه كان لعمر بن الخطاب ﷺ منهجاً في تعيين القادة يساعد على إبعاد الصعاليك عن المناصب. فقد كان عمر يُؤَمِّر من كان كالأمير في قومه أو أصحابه قبل تأميره، ويكون كواحد من قومه بعد تأميره. ويعني ذلك تأمير من فيه صفات قيادية تلقائية غير متكلفة وفيه من المؤهلات ما يجعل قومه أو أصحابه يقدمونه بصورة تلقائية، وهو كذلك متواضع فهو بعد تأميره كواحد من قومه. وكذلك الأمر في أعضاء المؤسسة، فإن الفرق كبير بين من له وزن كبير خارج المؤسسة لما له من مؤهلات، وبين من يكتسب وزنه من المنصب الرسمي في المؤسسة فقط، فإذا خرج من المؤسسة فقد وزنه.

والصعلكة المعنوية مضرة جداً إذا تولى أصحابها شيئاً من المسؤولية العامة، سواء كانت بسبب الجهل أو الضعف النفسي أو غير ذلك، لأن هذا الصعلوك لا يجد لنفسه وزناً إلا بالإتكاء على القادة وكبار المسؤولين فهو يتفانى في الدفاع عنهم ولو بالجهل أو الباطل، كما أن نفسه الخاملة لا تمنعه من العدوان على المصلحين والوقوع فيهم. وهذا كقول القائل: إذا اردت أن تؤذي رجلاً فسلط عليه صعلوكاً أو خسيساً!! وإنما يبحث عن المساعدة من الصعاليك من كان ضعيف الأهلية من القادة أو من يتظاهر بدعوة الإصلاح والتغيير وباطنه

غير ذلك. وأما أصحاب الأهلية العالية من القادة ومن دعاة الإصلاح والتغيير فإنهم يترفعون من تسخير الصعلكة المعنوية.

ويوجد فرق كبير في هذا المجال بين قيادة المؤسسة العامة وقيادة المؤسسة الخاصة، فإن الرجل قد يقود المؤسسة الخاصة بحكم الملكية التامة أو الجزئية وإن كان مفضولاً، وقد يكون له من الحكمة وحسن الخلق ما يستطيع به جلب الأفاضل للعمل معه والقبول بقيادته. ولا شك أن هذا الحال غير منطبق على المؤسسات العامة، فإنها ملك عام والقيادة للأفضل.

وقد ذكرنا قبل قليل حديث النبي ﷺ: «مَا مِنْ أَمِيرٍ يَلِي أَمْرَ الْمُسْلِمِينَ، ثُمَّ لَا يَجْهَدُ لَهُمْ وَيَنْصَحُ إِلَّا لَمْ يَدْخُلْ مَعَهُمُ الْجَنَّةَ» رواه مسلم، ومن الجهد للرعية أن يجعل عليهم أفضل من يعرف من القادة والمسؤولين.

٦- القبول الطوعي:

أشرنا إلى ذلك في تعريف القيادة، وهو من مستلزمات حرمة حقوق الآخرين إلا عن طيب نفس منهم، وقد ذكرنا الحديث في الفقرة السابقة. وللقبول الطوعي أشكال عديدة، ولكن حين تكون القيادة على شركاء في الحق، فسواء كانت بصورة مباشرة أو عن طريق النواب عن الجمهور كما هو الحال في القائد السياسي، فإن لكل شريك الحق في قبول أو رفض القائد ثم تجري عملية تطاوع على رأي واحد. وفي ذلك تفاصيل سنذكرها في الكلام عن الشورى إن شاء الله تعالى، ونكتفي هنا بقوله تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ الشورى: ٣٨، وبقول رسول الله ﷺ حين بعث معاذاً وأبا موسى إلى اليمن «وَتَطَاوَعَا وَلَا تَخْتَلِفَا» رواه مسلم والبخاري وغيرهما. وأحاديث فضائل السابقين من الصحابة تقطع بأن النبي ﷺ كان يُعَرِّف المؤهلين للقيادة ويمهد لهم طرق القبول الطوعي، وهذا يمكن أن يكون اليوم عن طريق الأحزاب السياسية المنضبطة أو جمعيات الإصلاح وما يخدمها من إعلام وغيره.

٧- العلم والنشاط:

قال تعالى: ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ ٱللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًاۚ قَالُوٓاْ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ ٱلْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِٱلْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ ٱلْمَالِۚ قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصْطَفَىٰهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُۥ بَسْطَةً فِى ٱلْعِلْمِ وَٱلْجِسْمِۖ وَٱللَّهُ يُؤْتِى مُلْكَهُۥ مَن يَشَآءُۚ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ

عَـلِيـمٌ ﴾ البقرة: ٢٤٧. فلا شك أن الثراء المالي ليس من المتطلبات الشخصية للقائد، ولكن يحتاج القائد أن تكون له أفضلية في العلم وصحة الجسـم، ولهذا الأصل تتمة في العنوان التالي إن شـاء الله تعـالى.

٨- تأريخ المرشح للقيادة وعمره:

قال تعالى: ﴿ قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴾ الإسراء: ٨٤، أي كلّ يعمل على الطريقة التي تُشاكل أوصافه، فيتوقع من الأفراد والمؤسسات ما يشاكل تأريخهم وعقيدتهم الداخلية وإن كانت غير معلنة، وما يُشاكل قُدراتهم ويشاكل واقعهم وعلاقاتهم وتحالفهم وسائر أوصافهم، وكأنّ هذه الأوصاف بجملتها قد صنعت شاكلة واحدة، هي شاكلة ذلك الرجل أو تلك المؤسسة، وذلك أن شاكلة الإنسان هي طريقته وجملة الأوصاف التي شكَّلت صورته الداخلية. وتوجد أدلة أخرى ذكرناها في (المنطلق). وقريب من ذلك قوله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُوٓاْ أَنصَارَ ٱللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّـۧنَ مَنْ أَنصَارِيٓ إِلَى ٱللَّهِ قَالَ ٱلْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنصَارُ ٱللَّهِ ﴾ الصف: ١٤، فإن الـحَوْر الرجوع إلى الشيء وعنه، والمحاورة مراجعة الكلام، وكل شيء يتغير من حال إلى حال فقد حار، والـحُوّاري هو أجود الدقيق وأخلصه بما روجع في تنقيته، والحواري من الناس هو الذي روجع في تأهيله ومروره بالتجارب الناجحة وصار في نقاوته من عوامل النكوص والفشل كنقاوة الخبز الحوّاري، وقد نبه باختصار إلى هذا المعنى الجليل الإمام الأزهري في (تهذيب اللغة). وتأريخ المرشح يشمل الجوانب المهمة بما في ذلك الجانب العائلي، فإن الرجل راع أو قائد في عائلته. فلابد من فحص تأريخ الرجل والاضطلاع على شاكلته من أجل معرفة صلاحيته للقيادة، وينبغي أن يُعلن ذلك للناخبين، بل ينبغي إيجاد وسائل إدارية عادلة لضمان عدم ترشيح من كان تقويم تأريخه وشاكلته مجهولاً أو ضعيفاً بالقياس إلى متطلبات القيادة. وتدبر في التأريخ السياسي للإسلام، كيف كان المسار عظيماً حين كانت القيادة للسابقين الذين مروا بتجارب ناجحة كثيرة، وكيف نزل الأمر حين نزلت الشاكلة. وتدبر قوله تعالى: ﴿وَٱبْتَلُواْ ٱلْيَتَٰمَىٰ حَتَّىٰٓ إِذَا بَلَغُواْ ٱلنِّكَاحَ فَإِنْ ءَانَسْتُم مِّنْهُمْ رُشْدًا فَٱدْفَعُوٓاْ إِلَيْهِمْ أَمْوَٰلَهُمْ ﴾ النساء: ٦، والابتلاء هنا الاختبار والامتحان لإثبات أهلية التصرف في المال الخاص أو إدارته، وهذا فيمن كان خبرته العملية قصيرة لأنه قريب العهد ببلوغ النكاح، وأما من كانت خبرته العملية طويلة فلا شك أنها تشـكل جزءً كبيراً من

الابتلاء أي الاختبار. وأما من كانت خبرته العملية طويلة فلا شك أنها تشكل جزءاً كبيراً من الابتلاء أي الاختبار، كما أن متطلبات الاختبار هي أشد وأعظم في مجال المصالح العامة.

ومن الأمور المفيدة في تأريخ كل إنسان مقدار قدرته على إتقان ما يتولاه وإن كانت فيه مخالفة لاختصاصه السابق، وقد يُطلق على هذه الصفة «موهبة تولي المسؤولية»، وربما يمتلك كثير من الناس الجذور العقلية لهذه الموهبة، غير أن نماء هذه الجذور يحتاج إلى تشغيل صفات الفضيلة كالشجاعة والصبر والصمود والأفق الواسع ونُبُل الغايات وغيرها، وتشغيل هذه الصفات يمكن أن يؤدي إلى تفجير طاقات الخير أو جريانها. ولنتدبر هنا قوله تعالى: ﴿ثُمَّ قَسَتْ قُلُوبُكُم مِّنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ فَهِيَ كَٱلْحِجَارَةِ أَوْ أَشَدُّ قَسْوَةً ۚ وَإِنَّ مِنَ ٱلْحِجَارَةِ لَمَا يَتَفَجَّرُ مِنْهُ ٱلْأَنْهَٰرُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَشَّقَّقُ فَيَخْرُجُ مِنْهُ ٱلْمَآءُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَهْبِطُ مِنْ خَشْيَةِ ٱللَّهِ ۗ وَمَا ٱللَّهُ بِغَٰفِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ﴾ البقرة: ٧٤، فالذي ذكره الله تعالى عن أنواع الحجارة هو حقيقة يعلم الله تفاصيلها، غير أن تذكير أصحاب القلوب القاسية بأنواع الحجارة ينبه إلى أن لكل نوع من الحجارة نظيراً من البشر. فالقلوب اربعة:

- قلب قاس لا يستجيب لخير.
- وقلب آخر يقبل التزكية بقوة واندفاع (أي التنمية بالخير)، فإذا عملت فيه صفات الفضيلة تفجرت منه أنهار من عمل الخير، فهو كثير النفع للآخرين. وينبغي لكل قائد أن يجعل غايته في هذا النوع. وانظر على سبيل المثال أنهار الخير التي تفجرت من عمر بن الخطاب وغيره من كبار الصحابة. ويوجد حديث صحيح قريب من هذا المعنى، وهو حديث أَبِي مُوسَى، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قال: «مَثَلُ مَا بَعَثَنِي الله بِهِ مِنَ الهُدَى وَالعِلْمِ، كَمَثَلِ الغَيْثِ الكَثِيرِ أَصَابَ أَرْضاً، فَكَانَ مِنْهَا نَقِيَّةٌ قَبِلَتِ المَاءَ فَأَنبَتَتِ الكَلأَ وَالعُشْبَ الكَثِيرَ، وَكَانَتْ مِنْهَا أَجَادِبُ أَمْسَكَتِ المَاءَ فَنَفَعَ الله بِهَا النَّاسَ فَشَرِبُوا وَسَقَوْا وَزَرَعُوا، وَأَصَابَتْ مِنْهَا طَائِفَةً أخرى إِنَّمَا هِيَ قِيعَانٌ لاَ تُمْسِكُ مَاءً وَلاَ تُنْبِتُ كَلأً، فَذَلِكَ مَثَلُ مَنْ فَقُهَ فِي دِينِ الله، وَنَفَعَهُ مَا بَعَثَنِي الله بِهِ فَعَلِمَ وَعَلَّمَ، وَمَثَلُ مَنْ لَمْ يَرْفَعْ بِذَلِكَ رَأْساً وَلَمْ يَقْبَلْ هُدَى الله الَّذِي أُرْسِلْتُ بِهِ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما.
- وقلب آخر يستجيب ويخرج منه الخير للناس ولكن ليس بالأنهار.
- وقلب آخر يستجيب ولكنه يقتصر على إصلاح نفسه فهو من النوع الذي يهبط من

خشية الله تعالى فلا يؤذي أحداً بغير حق، وهذا من مضمون حديث أَبِي ذَرٍّ، قَالَ: قُلْتُ: يَا رَسُـولَ الله، أَيُّ الْعَمَلِ أَفْضَلُ؟ قال: «إيمان بِالله وَجِهَادٌ فِي سَبِيلِهِ»، قُلْتُ: يَا رَسُولَ الله، فَأَيُّ الرِّقَابِ أَفْضَلُ؟ قال: «أَنْفَسُهَا عِنْـدَ أَهْلِهَـا وَأَغْلَاهَا ثَمَنـاً»، قَالَ: فإن لَمْ أَجِـدْ؟ قال: «تُعِينُ صَانِعًا أو تَصْنَعُ لِأَخْرَقَ»، وَقَالَ: فإن لَمْ أَسْـتَـطِعْ؟ قال: «كُفَّ أَذَاكَ عَنِ النَّاسِ، فَإِنَّهَا صَدَقَةٌ تَصَدَّقُ بِهَا عَنْ نَفْسِكَ» رواه أحمد ومسلم وغيرهما واللفظ لأحمد.

وتأريخ الإنسان له صلة قوية بالعمر والخبرات المكتسبة والنضوج الفكري، وقد تكلمنا عن الشباب والشيوخ في موضوع الابتكار والتحسين من كتاب (المنطلق)، والذي أراه أن أفضل عُمُر للقيادة السياسية التنفيذية هو ما بين الخمسين والستين وإلى الثالثة والستين، فإن النضوج والخبرة فيه تقترن في الغالب ببقية جيدة من النشاط الجسدي. وقد توفي رسول الله ﷺ وهو ابن ثلاث وستين سنة، وأبو بكر وعمر كذلك، وقُتل عليّ وهو بنحو هذا العمر أو أقل. ولكن يختلف الأمر إذا تكلمنا عن القيادة الفكرية أو الفقهية أو غيرها لأن المهم فيها هو قوة العقل والتفكير وإن اقترن بضعف في سائر الجسد، والله تعالى أعلم.

٩- الإمامة والأسوة (أو المصداقية والعدالة أو الجدارة بالثقة):

قال تعالى: ﴿وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَـٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِى ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى ٱلظَّـٰلِمِينَ﴾ البقرة: ١٢٤. وهذا نص واضح بسلب الإمامة من كل ظالم وأن الظالم ليس له عهد شرعي بالإمامة بحال من الأحوال فهو ليس بإمام إلا من طريق الاضطرار والإكراه. ومعلوم أنه يجب السعي بالطرق الشرعية للخروج من حكم الاضطرار، وأما ركون النفس إلى العيش في ظل المنكرات بحجة الاضطرار فليس من سبيل أهل التحقيق. وهذا داخل في شرط الأفضلية ولكنه يحتاج إلى تأكيد، فإن الإمام الشـرعي هو من يستحق بجـدارة أن يؤتم به، أي عنده من الفضائل ما يجعله قُدوة أو أُسـوة وجديراً بالثقة. على نحو قوله تعالى: ﴿وَجَعَلْنَـٰهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَآ إِلَيْهِمْ فِعْلَ ٱلْخَيْرَٰتِ وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكَوٰةِ ۖ وَكَانُوا۟ لَنَا عَـٰبِدِينَ﴾ الأنبياء: ٧٣. ومن روائع المعاني المأثورة: إن أشرف الإيمان أَنْ يَأْمَنَكَ النَّاسُ، وهذه من أهم علامات الجدارة بالثقة.

١٠- حرية القرار:

قال تعالى: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَخُونُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓا۟ أَمَـٰنَـٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾

الأنفال: ٢٧. فيجب أن يكون قرار القائد متحرراً من كل تأثير خارج الحق وخارج العقد الذي بينه وبين المرؤوسين، أي متحرراً من الخيانة الباطنة. ويقتضي ذلك فحص تأريخ وفكر المرشح للقيادة وعلاقاته واتصالاته وطرق نمو حياته، للتأكد من سلامته التامة من الخضوع لعوامل مهمة، **العامل الأول**: تأثير الاختراق الأمني والفكري، أما الاختراق الأمني فمعروف كالخوف من نشر فضائح سابقة له، وكالالتزام غير المعلن مع جهة أوقعته تحت التهديد والتخويف أو الإغراء، وما شابه ذلك من طرق الضغط. وأما الاختراق الفكري فحين يكون للقائد مبادئ وعقائد تتناقض مع مسؤوليته عن مجموع المرؤوسين وليس في تفكيره مرونة تمكنه من العمل بمعزل عن التناقض، وبذلك يستسهل بل يستحل غبن وظلم طوائف من المرؤوسين أو يستحل تجاوز الأنظمة الشرعية معهم كالشورى والعدل والأهلية أو يستحل نقض الالتزامات التي أوصلته إلى القيادة. وينبغي هنا فهم حكم الشبهة، فإن الشبهة لا تثبت بها إدانة، ولكن يثبت بها حكم الاحتياط في القضايا الخاصة كما ينبه إليه قول النبي ﷺ: «كَيْفَ وَقَدْ قِيلَ» رواه البخاري وغيره في سياق حديث، والأمر أوكد وأعظم في الشؤون العامة، خاصة وأن القيادة ليست حقاً للمؤهل ولكنه تكليف من الجماعة، ولاشك أن من حق المجموع إبعاد الشبهات المعتبرة. **العامل الثاني**: تأثير المصالح الخاصة، وقد ذكرنا في أكثر من موضع وجوب وضع حواجز منيعة بين القرار العام وأهواء المصالح الخاصة، وأن الموانع يجب أن تشمل الفساد الظاهر والفساد الباطن، كما يوجبه نحو قوله تعالى: ﴿وَذَرُوا۟ ظَـٰهِرَ ٱلْإِثْمِ وَبَاطِنَهُۥٓ﴾ الأنعام: ١٢٠. ويكون الفساد باطناً إذا كان ملتوياً وغير مباشر، أو إذا كان مغلفاً بمظهر حسن، وشبه ذلك من وسائل التغطية والتمرير. وهذه الأمور كلها يجب أن تُضبط بقوانين وأنظمة رصينة. **العامل الثالث**: تأثير جماعات الضغط والنفوذ، وقد يكون النفوذ بسبب قوة السلاح أو المال والمنافع العميقة أو العلاقات الخارجية أو الاحتكارات المؤثرة كالإعلام وغيره أو غير ذلك من أسباب النفوذ والضغط. وتأثير بعض جماعات الضغط يشبه تأثير العامل الأول، وبعضها الآخر يشبه العامل الثاني، غير أن جماعات الضغط قد تستطيع إرباك أو إفساد عمل الحكومة والمؤسسات إذا تقاطعت معها القيادة. ولذلك فإن التحرر من تأثيرها ليست مجرد صفة من صفات القائد، ولكنها قدرة الدولة بمؤسساتها السياسية والأمنية والعدلية وبسلطاتها العليا على عزل تأثير هذه المجاميع وتفكيك نفوذها أو

حصره في حدوده الخاصة بعيداً عن القرار العام. ولذلك فإن مقاومة ضغوط هذه الجماعات يعتمد على مقدار نفوذها ومقدار قوة المؤسسات الحكومية النظيفة ومجالات حركتها، وبناءً على ذلك تُتخذ الخطط والتدابير والقرارات.

١١ - الحزم ثم العزم:

أما الحزم، فهو هيئة في النفس تجمع جملة من الصفات القيادية، واصله أن كل شيء جمعته بنوع من الشد كالإضبارة فقد حزمته، ومنه قولهم: حزمت الحطب أو المتاع، وحزم فلان أمره وأخذ بالحزم في الأمور، فيُستعمل اللفظ في الأجسام والمعاني. فالحزم في الأمور هو الكفاءة في جمع المتطلبات الفكرية والنفسية في حزمة واحدة، وجمع متعلقات القضية في حزمة واحدة أيضاً، ومتعلقات القضية هي الأهداف والوسائل (الموارد ونحوها) والأسباب والعوائق والمآلات والعواقب والمخاطر والموازنات بين المضار والمنافع وسائر ما يتصل بالقضية من مؤثرات. فالرجل الحازم هو الذي يجمع كل ذلك بكفاءة كما يجمع المتاع أو الحطب في ربطة أو عقدة واحدة. فالحزم هو الإتقان والقوة في تدبير الأمور، ويعبر بعضهم بأنه ضبط الأمور وإتقانها، ويجري على ذلك قولهم: الحزم ضد العجز وضد التواني وضد اضطراب وانتشار الرأي، وقولهم: المشاورة من الحزم. ومن ذلك حديث أَبِي سَعِيدٍ الخُدْرِيِّ، قَالَ: خَرَجَ رَسُولُ الله ﷺ فَمَرَّ عَلَى النِّسَاءِ، فَقَالَ «مَا رَأَيْتُ مِنْ نَاقِصَاتِ عَقْلٍ وَدِينٍ أَذْهَبَ لِلُبِّ الرَّجُلِ الحَازِمِ مِنْ إِحْدَاكُنَّ» رواه البخاري وغيره في سياق حديث. والحزم أقرب إلى قوة العقل والتفكير، والعزم أقرب إلى قوة قرار التنفيذ، يساعد على ذلك قولهم في المثل: «لا خير في عزم بغير حزم»، أي لا خير في قرار للتنفيذ إذا لم يأخذ حقه من التعقل والتفكير. والحزم من مضامين قوله تعالى: ﴿خُذُواْ مَآ ءَاتَيْنَٰكُم بِقُوَّةٍ وَٱذْكُرُواْ مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾ البقرة: ٦٣.

وكلام القدامى عن الحزم يقع على مجالات عديدة في المفاهيم المعاصرة، ولا بأس أن ننقل هنا بعض ما ذكرناه في كتاب (المنطلق) مع زيادات مفيدة إن شاء الله تعالى، من ذلك على سبيل التنبيه:

- الإعداد والتخطيط وهو نقيض العفوية والمجازفة، ومن مضامينه النظام والترتيب، وقد قيل إن الترتيب نصف العلم. يوضح ذلك أن جمع المتعلقات في حزمة واحدة

ينبغي أن يكون جمعاً نظامياً مترابطاً وليس عفوياً فوضوياً، وهذا متعذر إلا بإعداد وتخطيط. ولا شك أن إهمال ذلك يعني فشل الخطط والتضحية بالمستقبل، فقد قال تعالى: ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوا وَّقَالُوا قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥، وقد ذكرنا تفسير الآية الكريمة في (المنطلق).

● حزمة العمل يجب أن تكون أصيلة، فلا يشوش عليها عارض دخيل ولا طارئ أجنبي، معنى ذلك أن الحازم ماهر في تقليل وإبعاد الأعمال غير المفيدة والأعمال التي توهن الاتجاه إلى الغايات العليا، وسيأتي تفصيل ذلك في الكلام عن الأولويات إن شاء الله تعالى.

● الحذر والسياسات الوقائية (أي إبعاد التهديد) والنظر في العواقب وسائر ما يتصل بالأمر من المؤثرات، وهذا أيضاً من مباحث (المنطلق). فالحذر الخيفة والتَّحَرُّزُ، ورجلُ حَذِرٌ وحَذُرٌ: مُتيَقِّظٌ مُتَحَرِّزٌ شَدِيدُ الحَذَرِ، ورجل حاذِرٌ مُعِدٌّ أو مستعد متأهب كأنه يَحْذَرُ أَن يُفاجَأَ، ومنه قوله تعالى: ﴿وَإِنَّا لَجَمِيعٌ حَٰذِرُونَ﴾ الشعراء: ٥٦، هذا حاصل ما في (لسان العرب) وغيره. فواضح أن من مجال الحذر أن تكون لك رؤية توقعية جيدة للأمور التي تحذرها وكيف تحذرها؟ أي رؤية لما يُحتمل وقوعه من مخاطر وتهديدات وإخفاقات ومخاوف، وأن تكون قد أعددت للتعامل معها. معنى ذلك أن الحذر يفقد الكثير من قيمته إذا جردته عن الاستعداد والتحضيرات الوقائية. ويوجد تفصيل مهم في الحذر، وسيأتي في المبحث السادس، تحت عنوان: «الاستعداد والحذر والمبادرة والاستجابة» إن شاء الله تعالى.

● جدية عالية في الإتقان والمثابرة، وفي عدم التراخي والفتور في ضبط الأمور. أما إتقان أعمال الخير، فهو من الإحسان الذي أمر الله تعالى به، وسبق بيانه. وأما المثابرة أي المداومة والملازمة بحرص وترك التراخي والفتور ففيه أيضاً أدلة كثيرة، قال تعالى: ﴿ أَفَرَءَيْتَ ٱلَّذِى تَوَلَّىٰ ﴿٣٣﴾ وَأَعْطَىٰ قَلِيلًا وَأَكْدَىٰٓ ﴿٣٤﴾﴾ النجم: ٣٣ – ٣٤، في الآية الكريمة إنكار على من أعطى قليلاً وأكدى، والكُدية ما صلب من الأرض والشدة من الدهر، ومعنى أكدى انقطع عطاؤه قبل بلوغ غايته بسبب تعرضه لبعض المصاعب، وأصله إكداء الحافر، وذلك إذا انتهى الحافر إلى كُدْية يئس وانقطع حفره، ولذلك ذكر ابن الجوزي أنه يُقال: أكدى لكل من طلب شيئاً فلم يبلغ آخره أو أعطى ولم يُتم. وعلى ذلك فكل من توقف بلا عذر قبل تحقيق غايته فقد أعطى قليلاً وأكدى. ومنها حديث أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللهِ ﷺ قال: «بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ

فِتَنًا كَقِطَعِ اللَّيْلِ الْمُظْلِمِ، يُصْبِحُ الرَّجُلُ مُؤْمِنًا وَيُمْسِي كَافِرًا، أو يُمْسِي مُؤْمِنًا وَيُصْبِحُ كَافِرًا، يَبِيعُ دِينَهُ بِعَرَضٍ مِنَ الدُّنْيَا» رواه مسلم وغيره. المبادرة هي المسارعة والمسابقة إلى الشيء. والمعنى: افعلوا ما عليكم من الأعمال بلا تأخير، لئلا يحدث ما يفتنكم أي يصرفكم عنها. وفي رواية «بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سِتًّا: طُلُوعَ الشَّمْسِ مِنْ مَغْرِبِهَا أو الدُّخَانَ أو الدَّجَّالَ أو الدَّابَّةَ أو خَاصَّةَ أَحَدِكُمْ أو أَمْرَ الْعَامَّةِ» رواه مسلم أيضاً، والمعنى: افعلوا بلا تأخير لئلا ينقطع العمل بقيام الساعة أو يتعذر العمل بسبب الشواغل الخاصة أو العامة. والحديث يُستدل به كذلك لاغتنام الفرص وعدم تفويتها.

● التماسك والإحاطة في الأنظمة وفي العمل، أي عدم ترك فجوات وشقوق، مع العمل بجدية عالية للاكتمال والتنمية، قال تعالى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ﴾ ص: ٢٠، الملك المشتد أو المشدود هو ملك مُكتمل الأنظمة ومكتمل الأنشطة فهو متماسك محكم منيع ليس فيه فجوات ولا تصدعات، ويتعذر حدوث اختراق كبير فيه. وتفسير الآية الكريمة مذكور أيضاً في (المنطلق). ولابد من التذكير هنا بأن عمليات ردم أو إصلاح الشقوق والفجوات ليست متروكة للمصادفة أي متى ما وجدت فجوة ردمتها، بل يجب إتقان وظيفة الصياد الماهر الذي يبحث عن الشقوق والفجوات، الظاهرة منها والباطنة، بل ينصب الكمائن للشقوق والفجوات كي تقع وينكشف حالها.

● التماسك النفسي، أي قوة ورباطة الجأش، بمعنى سيطرة الإنسان على تفاعلاته العقلية والنفسية والعملية في مواجهة المخاطر والأحداث الكبيرة. وهذه صفة ضرورية جداً في القائد، خاصة القائد السياسي والأمني، لأنه معرض لعمليات متكررة ومتقنة من الاستفزاز والتخويف والإغراء والإشاعات وشبهها. فإذا كان خفيف النفس فإنه ينساق إلى عمليات التحريك الضار، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿فَٱسْتَخَفَّ قَوْمَهُۥ فَأَطَاعُوهُ ۚ إِنَّهُمْ كَانُوا۟ قَوْمًا فَٰسِقِينَ﴾ الزخرف: ٥٤. وتدبر في هذا المعنى قوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ خُلِقَ هَلُوعًا ﴿١٩﴾ إِذَا مَسَّهُ ٱلشَّرُّ جَزُوعًا ﴿٢٠﴾ وَإِذَا مَسَّهُ ٱلْخَيْرُ مَنُوعًا ﴿٢١﴾ إِلَّا ٱلْمُصَلِّينَ ﴿٢٢﴾.....﴾ المعارج: ١٩ - ٣٤. وخفة الوزن المعنوي يقابله ثقل الوزن المعنوي، كما في قوله تعالى: ﴿فَمَن ثَقُلَتْ مَوَٰزِينُهُۥ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾ المؤمنون: ١٠٢، وكما في وصف العترة النبوية بالثقل في قول النبي ﷺ: «أما بعد ألا أيها الناس فإنما أنا بشر يوشك أن يأتي رسول ربي فأُجيبَ وأنا تارك فيكم ثقلين: أولهما

كتابُ الله فيه الهدى والنور فخذوا بكتاب الله واستمسكوا به»، فَحثَّ على كتاب الله ورغَّبَ فيه ثم قال: «وأهل بيتي أُذكِّركم الله في أهل بيتي أُذكِّركم الله في أهل بيتي أُذكِّركم الله في أهل بيتي» رواه مسلم وغيره.

- الالتزام بالوسع وبعمليات تنمية الوسع، وهو مذكور بتفصيل في (المنطلق).
- اغتنام الفرص، فإن الفرصة المعينة قد لا تتكرر، كما أن المنافس قد يسبق إلى اغتنامها.
- الشجاعة، وذلك أن مَنْ أحجم في موضع الإقدام فإنه لم يحزم أمره في موقفه هذا. والشجاعة هي قدرة النفس على اغتنام الفرص والإقدام بثبات على المخاطر والمخاوف مع السلامة من التهور، وهي من أنبل الصفات الإنسانية لأنها تؤدي إلى الكرم والنجدة والشهامة وضبط النفس. وأما التهور وهو مجاوزة الحد في الإقدام، فيؤدي إلى الصلف والبذخ والاستشاطة والعجب والتكبر. وأما الإحجام في موضع الإقدام فإنه يؤدي إلى تفويت المصالح وتحمل المفاسد، فإن كان الجبن هو السبب فإن الجبن يؤدي إلى الذلة والمهانة والجزع وصغر النفس وترك القيام والنهوض. وفي الشجاعة نصوص كثيرة، قال تعالى: ﴿ وَكَأَيِّن مِّن نَّبِيٍّ قَٰتَلَ مَعَهُۥ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُواْ لِمَآ أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَمَا ضَعُفُواْ وَمَا ٱسْتَكَانُواْۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴾ آل عمران: ١٤٦، وعَنْ عُبَادَةَ بْنِ الصَّامِتِ، قال: «بَايَعْنَا رَسُولَ الله ﷺ عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ فِي الْمَنْشَطِ وَالمَكْرَهِ، وَأَنْ لاَ نُنَازِعَ الأَمْرَ أَهْلَهُ، وَأَنْ نَقُومَ أو نَقُولَ بِالحَقِّ حَيْثُمَا كُنَّا، لاَ نَخَافُ فِي الله لَوْمَةَ لاَئِمٍ» رواه الإمام البخاري ومسلم وغيرهما.
- الاعتدال في ضبط المرؤوسين: أي لين وحلم من غير ضعف، وشدة وقوة من غير قسوة. وذلك أن صلاح أمر العمل الجماعي يكون بتوازن بين الثواب والعقاب أو بين الوعد والوعيد، بطريقة تحافظ على جودة الأداء والتماسك والتحسين المستمر، وسيأتي تفصيل مهم تحت عنوان المكافأة والمحاسبة إن شاء الله تعالى.

وأما العزم، فهو ملكة نفسية يصح تشغيلها بعد الحزم، فبعد فهم القضية والإحاطة بمتعلقاتها ووجود ما ذكرناه من المستلزمات النفسية والعملية لقرار معين، بعد ذلك يأتي العزم أي التصديق على القرار والمضي في تنفيذه بلا تردد. فالعزم هو جمع النفس على الأمر وإبعاد التردد، أي اتخاذ القرار والثبات عليه. وأمر عازم أي معزوم عليه، وعزم الأمور هي

الأمور التي ينبغي الإمساك بها والثبات عليها، وعزمت عليه أن يفعل كذا: جعلته أمراً أكيداً لا مثنوية فيه. وذكرنا قبل قليل قولهم في المثل: «لا خير في عزم بغير حزم»، أي لا خير في اندفاع بقرار للتنفيذ إذا لم يأخذ حقه من التعقل والعمليات الفكرية. يوضح كل ذلك قوله تعالى: ﴿فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ﴾ آل عمران: ١٥٩، فبعد تشجيع الأعضاء على التماسك داخل الصف واستخراج مضامين تفكيرهم بالمشاورة، بعد ذلك يُتخذ القرار التنفيذي بعزيمة، وذلك للاندفاع في التنفيذ وإبعاد التردد.

وبعد فهم الحزم والعزم، يتضح ذم القائد الجَموح المتهور الذي يعزم على الأمر بعيداً عن المقدمات التحضيرية التي يقتضيها الحزم. وكذلك ذم القائد المتردد الذي اكتملت عنده المتطلبات المعقولة للحزم، ومع ذلك يبقى متردداً غير عازم، أو يُكثر من تغيير ما عزم عليه ولأسباب واهية، فلا يستطيع وضع حد للإستقصاء وإعادة التفكير، مما يؤدي إلى التراجع أو إرباك المنفذين.

١٢ - شرط القرشية:

ذهب عامة أهل السنة إلى أن نسب قريش هو أحد شروط منصب الإمامة الكبرى، أي الخلافة العامة، وأما المراتب القيادية الأخرى فالقرشية ليست شرطاً فيها.

وسر ذلك هو المزايا الموروثة في جملتهم وليس في كل واحد منهم، فكما ترى أوصافاً ظاهرة في الشكل واللون وبنية الجسد تتميز بها قبيلة دون قبيلة وشعب دون شعب وتجري فيهم جيلاً بعد جيل وقرناً بعد قرن، فكذلك توجد أوصاف باطنة تتفاوت فيها القبائل والأسباط، وتجري فيهم مع تعاقب الأجيال.

ولا بأس أن نختصر هنا ما ذكرناه في (أهل البيت)، فقد قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ ٱصۡطَفَىٰٓ ءَادَمَ وَنُوحٗا وَءَالَ إِبۡرَٰهِيمَ وَءَالَ عِمۡرَٰنَ عَلَى ٱلۡعَٰلَمِينَ ٣٣ ذُرِّيَّةَۢ بَعۡضُهَا مِنۢ بَعۡضٖۗ وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ٣٤﴾ آل عمران: ٣٣ - ٣٤، والآل في العربية نسب معين، وآل عمران هم طائفة من آل ابراهيم عليه الصلاة والسلام وتخصيصهم بالذكر يشير إلى وقوع اصطفاء بعد اصطفاء أو هو ضرب من التوكيد. وقوله تعالى: ﴿عَلَى ٱلۡعَٰلَمِينَ﴾ ظاهره العموم في العالمين إلى يوم القيامة، وهذا

يناسب المدح في سياق الآيـة، بخلاف ما لو جـاء نحـو هـذا اللفظ في سـياق الذم والإنكار كما ورد في بني اسـرائيــل، فإن ذمهم في سياق تفضيلهم على العالمين يقتضي تخصيص ذلك التفضيل. وكما أن اصطفاء آل ابراهيم على العالمين تضمن وجود الأنبياء في ذريته عليه الصلاة والسـلام، فكذلك استمرار الاصطفاء بعد ختم النبوة وإلى يوم القيامة يتضمن وجود قدر كبير من الخير والصلاح في آل ابراهيم إلى يوم القيامة. وقوله تعالى: ﴿ ذُرِّيَّةً بَعْضُهَا مِنْ بَعْضٍ ﴾، المعنى: أن الله تعالى اصطفى ذرية بعضها من بعـض، أي إنها ذرية متصلة ببعضها في صفات الخير التي اقتضت الاصطفاء، فهم أشباه وأمثال في الخير والفضيلة. ووأضح أن ذكر الذرية يتعلق بآل ابراهيم وآل عمران. وتدبر هنا كيف قال تعالى: ﴿ ذُرِّيَّةً ﴾ وهي نكرة لا تدل على العموم، بخلاف ما لو قال قائل: ذريتهم بعضها من بعض فهذه صيغة عموم لا تناسب المقام لأن الذرية يدخل فيها المسلم والكافر والتقي والفاجر، وقد قال تعالى: ﴿وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِى ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ البقرة: ١٢٤، ولذلك فإن النكرة غير العامة أنسب وأظهر لأجل إخراج من لم يقع عليه الاصطفاء من الذرية. وهذا يؤكد ما بيناه في (أهل البيت) من أن الاصطفاء أو التفضيل هنا إنما هو تفضيل جملة على جملة وليس تفضيلاً لكل فرد على كل فرد، وكذلك الأمر في حديث «خَيْرُ النَّاسِ قَرْنِي، ثُمَّ الَّذِينَ يَلُونَهُمْ ثُمَّ الَّذِينَ يَلُونَهُمْ» رواه البخاري وغيره.

ويفصل ذلك حديث وَاثِلَةَ بْنِ الْأَسْقَعِ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «إِنَّ اللهَ اصْطَفَى كِنَانَةَ مِنْ وَلَدِ إِسْمَاعِيلَ، وَاصْطَفَى قُرَيْشًا مِنْ كِنَانَةَ، وَاصْطَفَى مِنْ قُرَيْشٍ بَنِي هَاشِمٍ، وَاصْطَفَانِي مِنْ بَنِي هَاشِمٍ» رواه مسلم وأحمد والترمذي وابن حبان وغيرهم، وفي زيادة «فَأَنَا سَيِّدُ وَلَدِ آدَمَ وَلَا فَخْرَ، وَأَوَّلُ مَنْ تَنْشَقُّ عَنْهُ الْأَرْضُ، وَأَوَّلُ شَافِعٍ وَأَوَّلُ مُشَفَّعٍ» رواه ابن حبان، وصححه الألباني وشعيب الأرنؤوط.

وقد يقول قائل: إن احتمال الخير في الهاشميين أكثر منه في بقية قريش فلِمَ لا يشترط في الخليفة كونه هاشمياً من باب الاحتياط في هذه الأمور الجليلة؟

فالجواب وبالله تعالى التوفيق: أن هذا مجرد رأي ينقضه رأي مثله، فإن اشتراط كون الخليفة هاشمياً لا اصل له البتة، لا في حديث صحيح ولا مقارب للصحة. وحتى عند الشيعة الإمامية، فإن الإمامة لا تصلح لعموم الهاشميين وإنْ كانوا عدولاً علماء أقوياء وإنما

الإمامة عندهم ثابتة لإثني عشر خليفة يعتقدون أنهم معصومون ومعينون للإمامة بأسمائهم. يوضح ذلك أن الغلو في حصر الاختيارات مُضِرٌّ كالتفريط فيها، فإن اشتراط كونه هاشمياً قد يؤدي إلى استبعاد من هو أفضل وأقوى منه على هذا الأمر في سائر قريش، لأن التفضيل كما ذكرنا هو تفضيل جملة على جملة وليس تفضيلاً لكل فرد على كل فرد، يقطع بذلك وجود الظلمة والمجرمين في عموم قريش وعموم بني هاشم منهم، وينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَـٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِى ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى ٱلظَّـٰلِمِينَ ﴾. فالحكم في هذه الآراء هو النصوص التي أوجبت أن يكون الاختيار من قريش عموماً، وهي نصوص صحيحة متعددة، ويؤكد معناها أن النبي ﷺ هو الذي مهد لاستخلاف ابي بكر ﵁ مع انه ليس بهاشمي، والتمهيد لاستخلاف أبي بكر أمر مقطوع به وعليه أدلة كثيرة. المهم هنا هو الالتزام بحدود النصوص الشرعية من غير تفريط بتعطيلها ومن غير إفراط بالغلو أي الزيادة عليها وتجاوز حدودها، قال عز وجل ﴿قُلْ يَـٰٓأَهْلَ ٱلْكِتَـٰبِ لَا تَغْلُوا۟ فِى دِينِكُمْ غَيْرَ ٱلْحَقِّ﴾ المائدة: ٧٧.

ونحتاج الآن إلى ذكر بعض الأدلة في شرط القرشية، ونؤكد أنه أحد الشروط، فلا وزن له من غير أن تتم بقية الشروط.

فعَنِ ابن عمر، رَضِيَ اللّـهُ عَنْهُمَا، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قال: «لاَ يَزَالُ هَذَا الأَمْرُ فِي قُرَيْشٍ مَا بَقِيَ مِنْهُمُ اثْنَانِ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما واللفظ للبخاري. وظاهر السياق أنه خبر محض عن الخلفاء الراشدين، فكلهم من قريش، يؤيد ذلك حديث جابر بن سمرة وسنذكره إن شاء الله تعالى. ومع كونه خبراً فإنه يتضمن حكماً، وهو أن من تسمى بالخلافة من غير قريش فإما أن يكون فاقد الأهلية من جهة الشروط الأخرى، فعلاقات المرؤوسين به تحكمها قوانين الاضطرار. وإما أن يكون صالحاً ولكن ليست له الخلافة العامة على الأمة، فكأنه أمير على بعضها.

وعَنْ جَابِرِ بْنِ سَمُرَةَ ﵁، قَالَ: دَخَلْتُ مَعَ أَبِي عَلَى النَّبِيِّ ﷺ، فَسَمِعْتُهُ يَقُولُ «إِنَّ هَذَا الْأَمْرَ لَا يَنْقَضِي حَتَّى يَمْضِيَ فِيهِمِ اثْنَا عَشَرَ خَلِيفَةً»، قَالَ: ثُمَّ تَكَلَّمَ بِكَلَامٍ خَفِيَ عَلَيَّ، قَالَ: فَقُلْتُ لِأَبِي: مَا قَالَ؟ قال: «كُلُّهُمْ مِنْ قُرَيْشٍ» رواه مسلم وغيره، وفي رواية «يَكُونُ اثْنَا عَشَرَ أَمِيرًا»، فَقَالَ كَلِمَةً لَمْ أَسْمَعْهَا، فَقَالَ أَبِي: إِنَّهُ قال: «كُلُّهُمْ مِنْ قُرَيْشٍ» رواه البخاري

وأحمد والترمذي. وهذا أيضاً خبر محض عن الخلفاء الراشدين، لأن الخلافة وظيفة شرعية لها شروط، فكما أن نصوص أحكام الصلاة والصيام والنكاح وغيرها إنما تتناول بالإطلاق الصلاة بشروط الإجزاء وكذلك الصيام والنكاح، وأما مع القرينة فيمكن أن يُقال: صلاة باطلة ونكاح باطل. فكذلك الخلافة بالإطلاق إنما تتناول الخلافة بشروطها الشرعية، وقد بينا هذه القاعدة في (تمكين الباحث) وفي (أهل البيت).

وعَنْ أَنَسٍ، أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قال: «الْأَئِمَّةُ مِنْ قُرَيْشٍ، إِذَا حَكَمُوا عَدَلُوا وَإِذَا عَاهَدُوا وَفَوْا وَإِنِ اسْتُرْحِمُوا رَحِمُوا، فَمَنْ لَمْ يَفْعَلْ ذَلِكَ مِنْهُمْ فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللهِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ، لَا يُقْبَلُ مِنْهُمْ صَرْفٌ وَلَا عَدْلٌ» رواه أبو داود الطيالسي وأبو يعلى، وإسناده صحيح على شرط الستة كما ذكر الشيخ الألباني في (إرواء الغليل، ٢/ ٢٩٨-٣٠١). وبإسناد آخر عَنْ أَنَسِ ابْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللّهُ عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ: « الْأُمَرَاءُ مِنْ قُرَيْشٍ مَا عَمِلُوا فِيكُمْ بِثَلَاثٍ: مَا رَحِمُوا إِذَا اسْتُرْحِمُوا وَأَقْسَطُوا إِذَا قَسَمُوا وَعَدَلُوا إِذَا حَكَمُوا» رواه الحاكم وصححه على شرط الصحيحين ووافقه الذهبي. ولهذا الحديث طرق أخرى، فعن أَبِي بَرْزَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ: «الْأُمَرَاءُ مِنْ قُرَيْشٍ، ثَلَاثًا، مَا فَعَلُوا ثَلَاثًا: مَا حَكَمُوا فَعَدَلُوا وَاسْتُرْحِمُوا فَرَحِمُوا وَعَاهَدُوا فَوَفَوْا، فَمَنْ لَمْ يَفْعَلْ ذَلِكَ مِنْهُمْ فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللهِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ» رواه أحمد وأبو يعلى، وقد قوّى الإسناد شعيب الأرنؤوط وصححه حسين سليم أسد (محقق أبي يعلى). وظاهر هذا الحديث أنه خبر بمعنى الأمر، فالقاعدة أن كل خبر في الظاهر، يمكن أن يكون على خلاف الواقع، فإما أن توجد قرينة تقيده أو تُخرجه عن ظاهره، وإما أن يكون خبراً عن حكم الواجب في الشرع وليس خبراً عن الواقع، ويوصف بأنه خبر بمعنى الأمر أو بمعنى النهي وذلك بحسب الصيغة. وواضح من هذه الأحاديث أن إمامة قريش مقيدة بشروط، وهذا يؤيد أنه بمعنى الأمر.

وعن الإمام الزهري عن سهل بن أبي حثمة أن رسول الله ﷺ قال: «تَعَلَّمُوا مِنْ قُرَيْشٍ وَلَا تُعَلِّمُوهَا، وَقَدِّمُوا قُرَيْشًا وَلَا تُؤَخِّرُوهَا، فإن لِلْقُرَشِيِّ قُوَّةَ الرَّجُلَيْنِ مِنْ غَيْرِ قُرَيْشٍ» رواه ابن أبي شيبة، ورواه ابو محمد بن حزم في (الإحكام ٨٥٢) وصححه، وله طرق أخرى ذكرها الألباني وصححه باعتبار تعدد طرقه (إرواء الغليل، ٢/ ٢٩٥-٢٩٧)، ويوجد إرسال محتمل بين الزهري وسهل. ولكن يؤيد المضمون حديث جُبَيْرِ بْنِ مُطْعِمٍ، قَالَ: قَالَ

رَسُـولُ الله ﷺ: «إِنَّ لِلْقُرَشِيِّ مِثْلَ قُوَّةِ الرِّجْلَيْنِ مِنْ غَيْرِ قُرَيْشٍ»، فَقِيلَ لِلزُّهْرِيِّ: مَا عَنَى بِهِ؟ قَالَ: نُبْلُ الرَّأْيِ. رواه أبـو يعلى وابن حبان وأبو داود الطيالسي والبـزار وابن أبي عاصم في (السـنة) والبيهقي في (السـنن الـكبرى) وأبو نعيم في (حليـة الأوليـاء)، وصححه شـعيب الأرنؤوط وحسـين سـليم أسـد (محقق أبي يعلى).

وأما فيما دون الخلافة الكبرى من المناصب، فعَنْ أُمِّ الْحُصَيْنِ أَنَّهَا سَمِعَتِ النَّبِيَّ ﷺ يَخْطُبُ فِي حَجَّةِ الْوَدَاعِ، وَهُوَ يَقُولُ «وَلَوِ اسْتُعْمِلَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ يَقُودُكُمْ بِكِتَابِ الله، فَاسْمَعُوا لَهُ وَأَطِيعُوا» رواه مسلم وغيره. وفي رواية «عَبْدٌ حَبَشِيٌّ» رواه النسائي والطبراني، وصححه الألباني. ولحديث استعمال العبد رواية مختصرة عن أنس عن النبي ﷺ، رواها البخاري وغيره. وقيل إن قيادة العبد الحبشي شرط بعيد أو ممتنع الوقوع، وإنما يُستعمل مثل هذا الشرط في العربية لتأكيد أهمية الجواب، أي الطاعة في المعروف وفي حدود الوسع بصرف النظر عن الأمور الشكلية. ومن هذا النوع حديث «مَنْ بَنَى لله مَسْجِدًا وَلَوْ كَمَفْحَصِ قَطَاةٍ بَنَى اللـهُ لَهُ بَيْتًا فِي الجنة» رواه ابن ماجـه وابن حبان وصححه الألباني وشـعيب الأرنـؤوط، ومفحص القطـاة هـو المحـل الصغير الذي تضع فيه القطاة بيضها. ومن الشـرط البعيـد قوله تعالى: ﴿وَإِنْ أَرَدتُّمُ ٱسْتِبْدَالَ زَوْجٍ مَّكَانَ زَوْجٍ وَءَاتَيْتُمْ إِحْدَىٰهُنَّ قِنطَارًا فَلَا تَأْخُذُوا۟ مِنْهُ شَيْـًٔا ۚ أَتَأْخُذُونَهُۥ بُهْتَـٰنًا وَإِثْمًا مُّبِينًا﴾ النساء: ٢٠، ذكر بعض المفـرين أن من البعيد أن يكون المهر قنطاراً. ومن الشرط الممتنع قوله تعالى: ﴿قُلْ إِن كَانَ لِلرَّحْمَـٰنِ وَلَدٌ فَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلْعَـٰبِدِينَ﴾ الزخرف: ٨١، أو يُقال إنه كان عبداً فيما مضى، أو المقصود سواده وظاهر شكله وليس كونه مملوكاً، والله تعالى أعلم. وقد تضمنت السيرة النبوية تولية من ليس بقرشي.

المبحث الرابع
إدارة السلطة وأهم وظائف القادة

تولي المسؤولية وحدودها وطاعة أولي الأمر ومراجعتهم (إدارة السلطة)

قال تبارك وتعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا﴾ النساء: ٥٩. تقدم الاستدلال بالآية الكريمة في بداية المبحث الأول، ونحتاج هنا إلى المزيد من مضامينها وفوائدها:

الفائدة الأولى: في معنى الطاعة، يُقال فلان طوع يديك، أي منقاد لك. وطاع يَطاع وأطاع: لانَ وانقاد، والفاعل من الرباعي: مطيع، والفاعل من الثلاثي: طائع وطيِّع. وفرس طوع العنان إذا كان سلساً، وأطاعه المرتع أي اتسع له وأمكنه من الرعي. والطَّوع نقيض الكَرْه كما في (المفردات) وفي (لسان العرب)، قال تعالى: ﴿أَفَغَيۡرَ دِينِ ٱللَّهِ يَبۡغُونَ وَلَهُۥٓ أَسۡلَمَ مَن فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ طَوۡعٗا وَكَرۡهٗا وَإِلَيۡهِ يُرۡجَعُونَ﴾ آل عمران: ٨٣. والطاعة هي الانقياد الطوعي للإرادة التشريعية، أي الانقياد الباطن والمستطاع من الظاهر. ولذلك أنكر الله تعالى على من كانت نيته على خلاف قوله بالطاعة، كما في قوله عز وجل ﴿وَيَقُولُونَ طَاعَةٞ فَإِذَا بَرَزُواْ مِنۡ عِندِكَ بَيَّتَ طَآئِفَةٞ مِّنۡهُمۡ غَيۡرَ ٱلَّذِي تَقُولُۖ وَٱللَّهُ يَكۡتُبُ مَا يُبَيِّتُونَۖ فَأَعۡرِضۡ عَنۡهُمۡ وَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ وَكَفَىٰ بِٱللَّهِ وَكِيلًا﴾ النساء: ٨١، وأصل عبارة «بَيَّتَ» أي دبر بليل ويستعمل كناية عن الإسرار والإبطان، يُقال: هذا أمر دُبِّرَ بليل أي لم يَطَّلِع عليه أحد. ولذلك أيضاً كانت الطاعة الحقيقية طريقاً إلى الهداية، كما في نحو قوله تعالى: ﴿وَمَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ فَأُوْلَٰٓئِكَ مَعَ ٱلَّذِينَ أَنۡعَمَ ٱللَّهُ عَلَيۡهِم مِّنَ ٱلنَّبِيِّـۧنَ وَٱلصِّدِّيقِينَ وَٱلشُّهَدَآءِ وَٱلصَّٰلِحِينَۚ﴾ النساء: ٦٩.

الفائدة الثانية: في مجال الطاعة، وهو المعروف وفي حدود الاستطاعة كما ثبت ذلك في السنة، وضمن واجبات نوع ودرجة القيادة، فواجبات الرئيس الأعلى مثلاً هي في الغالب

إدارة المصالح العامة العليا. وعَنْ عَلِيٍّ ﷺ أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «لَا طَاعَةَ فِـي مَعْصِيَةِ الله، إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي الْمَعْرُوفِ» رواه مسلم والبخاري وغيرهما في سياق قصة. وعَنْ عَبْدِ الله بْنِ عُمَرَ رَضِيَ الله عَنْهُمَا، قَالَ: كُنَّا إِذَا بَايَعْنَا رَسُولَ الله ﷺ عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ، يَقُولُ لَنَا «فِيمَا اسْتَطَعْتُمْ» رواه البخاري وغيره. وينبغي معرفة معنى «المعروف»، فهو في العربية كلّ مَا تعرفه النفْس وتستحسنه وتطمئنّ إليه من الخير، وهو الْـجُود أيضاً، ويُستعمل اسماً لَمَا تبذله وتعطيه. والمنكر ضد المعروف. ولما كانت أنظار الناس مختلفة جداً في إدراك المعروف والمنكر من الأفكار والأقوال والأعمال، صار وجود المرجعية الشرعية ضرورة عالية، وقد قال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُقَدِّمُواْ بَيْنَ يَدَيِ ٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ الحجرات: ١، أي لا تقدموا شيئاً بين يدي الله ورسوله حتى يقدمه الله تعالى لكم، فلا تجزموا بحل ولاحرمة ولاتشريع ولاشبه ذلك حتى يأتي البيان من الله ورسوله. ولذلك فإن المعروف في الدين هو كل ماعُرف بالشرع حسنه أو عدم قبحه، وأما المنكر فهو كل ماعُرف بالشرع قبحه. وعلى ذلك فإن الواجبات كلها من المعروف وكذلك ما يتبعها ويخدمها من المندوبات والمباحات، كما أن المحرمات كلها من المنكر ولكن بدرجات متفاوتة. والتقيد بالمرجعية الشرعية يستلزم التوسع في فهم الأدلة الشرعية لمعرفة الأُفق الواسع للمعروف وما يخالفه من المنكرات، خاصة وأن المباحات من المعروف هي وسائل خدمة الواجبات. وبخلاف ذلك فإن مجال المعروف ينحسر، ويتبع ذلك ضيق مجال خدمة الواجبات.

الفائدة الثالثة: في طبيعة ممارسة السلطة، واضح من معنى الطاعة أن الطاعة الشرعية يجب أن تكون حقيقية، أي في القلب والجوارح إلا ما كان من باب الاضطرار والإكراه لأنه يجب على المؤمن كراهة الحرام الذي أُكرِه عليه أو اضطُر إليه ويجب السعي لتغييره أو الخروج منه. وبذلك يكون الصدق والرغبة في الخير أمـراً متبادلاً بين الرؤسـاء والمرؤوسـين. ولترسـيخ وتعميم نظام الجماعة لابد من وجود أوامر ونواهٍ من جهة ووجود طاعة من جهة أخرى، ولكن ينبغي في عبارة الأمر والنهي وما يصاحبها من قرائن، ينبغي أن تنفي روح الاستعلاء والتسـلط، فيمكن أحياناً استعمال الصيغة التي يدخل فيها القائد نفسه نحو: نحن وعلينا أن... الخ، ويمكن أيضاً أن تُسبق عبارة الأمر بعبارات تشجيعية تبين أهمية الأعضاء وأن المؤسسة بحاجة إليهم وأن القيادة في خدمة الجماعة، هذا بالإضافة إلى الابتسامة

وعبارات الوجه فإن الوجه آلة المواجهة وتظهر عليه بعض دواخل النفس، وإلى غير ذلك من الأساليب. وتوجد أدلة كثيرة تقتضي هـذا النوع من الرفق، منها قوله تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ﴾ آل عمران: ١٥٩، وقال تعالى: ﴿لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ التوبة: ١٢٨. وعَنْ عَائِشَةَ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قال: «إِنَّ الرِّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ، وَلَا يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ» رواه الإمام مسلم وغيره. وتوجد أحوال استثنائية تقتضي بعض الشدة والصرامة، ولكن الحذر من أن تصير عادة، فإن الأسلوب الخشن التسلطي له أضرار، منها فقدان المشاركة الفكرية والعاطفية للمرؤوسين. فعوامل الطاعة من حيث الجملة ثلاثة، هي الولاء للقضية وكسب محبة واحترام المرؤوسين، وفي الأخير الخوف من العقاب.

الفائدة الرابعة: اكتفت الآية الكريمة في طاعة أولي الأمر بمفهوم العطف من غير إعادة عبارة: وأطيعوا، وذلك لأن طاعة أولي الأمر ليست مطلقة عند الاستطاعة كما هو الحال في طاعة الله ورسوله، ولكنها مقيدة بكونها طاعة في المعروف، أي ليس في المعصية والهوى.

الفائدة الخامسة: قضية الجدارة بولاية الأمر وبحق الطاعة، وبيان مصدر الولاية وتقييدها بزمن محدد. لا شك من جهة الحكم الشرعي التكليفي الطوعي (أي ليس الاضطراري)، أن كل أمانة يجب أن تُولى لمن هو جدير بحملها. فلا شك أن الأمر بطاعة أولي الأمر منا، إنما يُراد به تولية من هو جدير بولاية الأمر وجدير بحق الطاعة، اللهم إلا في حال الاضطرار. ولم يفهم الإسلام من توهم أن الله تعالى أباح لنا العبث والعُثُو (الفوضى) وعدم المسؤولية في تحميل الأمانات.

معنى ذلك أن من لوازم الجدارة للتولية وحق الطاعة هي السلامة من موانع الطاعة، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى: ﴿ وَلَا تُطِيعُوٓاْ أَمْرَ ٱلْمُسْرِفِينَ ﴿١٥١﴾ ٱلَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِي ٱلْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ ﴿١٥٢﴾﴾ الشعراء: ١٥١ - ١٥٢، وقوله تعالى: ﴿ وَلَا تَرْكَنُوٓاْ إِلَى ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ فَتَمَسَّكُمُ ٱلنَّارُ ﴾ هود: ١١٣، وقوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقٌۢ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوْمًۢا بِجَهَٰلَةٍ فَتُصْبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَٰدِمِينَ﴾ الحجرات: ٦.

وتدبر عبارة ﴿وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡ﴾، فإن «أولي» اسم جمع بمعنى: أصحاب الأمر، ولا واحد له من لفظه ولكن يُقال للمفرد: ذو. وأما «الأمر» فهو أمر الجماعة كما هو مضمون خطاب الجماعة في الآية ثم الضمير المضاف، ولذلك فإن الأمر هنا هو تولي المسؤلية العامة بأي درجة من درجاتها أو رتبها، ابتداء من الرئاسة العليا إلى قيادة دائرة صغيرة، ولذلك جاءت الآية الكريمة بصيغة الجمع: أولي. والجار والمجرور «منكم» في محل نصب على الحال من «أولي الأمر» ويتعلق بمحذوف يمكن تقديره بـ: منتخبين منكم أو موكلين منكم أو مختارين منكم أو مقبولين منكم، وعلى ذلك تكون «مِنْ» لابتداء الغاية كما هو المعنى الأصيل لها، كقوله تعالى: ﴿إِنَّهُۥ مِن سُلَيۡمَٰنَ﴾ النمل: ٣٠، وكقولك: أخذ فلان أمره مني وأخذ كتابه مني، وشبه ذلك. يساعد على هذا التقدير أمور كثيرة، منها حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: « كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ» رواه مسلم وغيره، فلا يحل التصرف في حقوق فرد إلا بإذنه، فلا شك أن الأمر أشد وأعظم في شأن الجماعة أو الأمة وحقها في الاختيار فيما يتعلق بمصالحها العامة. ولا يصح الاعتراض على ذلك بأن الجماعة قد يختلف أفرادها في الاختيار، فهذا اعتراض مردود لأنه يجب التطاوع (أي التوافق) على عمل واحد وإنْ اختلفت الآراء، كالقول بمطلق الأغلبية أو بأغلبية معينة في الاختيار من بين المؤهلين أو بتوكيل نوّاب للاختيار، وحكم التطاوع المتبادَل يوجبه تحريم التفرق كما في نصوص قرآنية، وينص عليه حديث أبي موسى أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ بَعَثَهُ وَمُعَاذًا إلى الْيَمَنِ، فَقَالَ «يَسِّرَا وَلَا تُعَسِّرَا وَبَشِّرَا وَلَا تُنَفِّرَا، وَتَطَاوَعَا وَلَا تَخْتَلِفَا» رواه أحمد ومسلم والبخاري. والتطاوع هو التوافق وكأنه طوع أو انقياد متبادَل. وأما من غلب على أمر المسلمين بالقهر والاستبداد فلا شك أنه ليس منا في هذا الشأن ولكن تجري على سلطته أحكام الاضطرار، وقد استعمل النبي ﷺ عبارة «ليس منا» فيما هو دون ذلك من الذنوب، كقوله ﷺ: «لَيْسَ مِنَّا مَنْ ضَرَبَ الْخُدُودَ أو شَقَّ الْجُيُوبَ أو دَعَا بِدَعْوَى الْجَاهِلِيَّةِ» رواه مسلم والبخاري وغيرهما، وكقول النبي ﷺ: «وَمَنِ ادَّعَى مَا لَيْسَ لَهُ فَلَيْسَ مِنَّا، وَلْيَتَبَوَّأْ مَقْعَدَهُ مِنَ النَّارِ» رواه مسلم وغيره، وكقوله ﷺ: «مَنْ حَمَلَ عَلَيْنَا السِّلَاحَ فَلَيْسَ مِنَّا» رواه مسلم والبخاري وغيرهما، وهذا يشمل قطعاً من تغلب على أمر المسلمين بغير رضاهم، فهو غير مشمول بعبارة ﴿مِنكُمۡ﴾ في آية النساء إلا وفق أحكام الاضطرار. فلما كان مصدر الولاية

تطاوع الناخبين على خيار معين، وكانت حقوق الناس محرمة إلا برضاهم، عُلم من ذلك أن من حق الناخبين تقييد الولاية بزمن معين.

الفائدة السادسة: في حكم النزاع كما في عبارة ﴿فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ﴾، لما أمر الله تعالى بطاعة أُولِـي الأمر منا عُلم أن الأصل هو وجوب طاعتهم في مجال الطاعة، وهو المعروف وفي حدود الاستطاعة كما سبق في الفائدة الثانية. وأما منازعة أُولِـي الأمر، فإنه في الآية الكريمة خبر محتمل الوقوع في سياق الشرط، والإخبار بشيء بعد «إن» الشرطية ينبه إلى «افتراض أو تقدير» وقوعه بصرف النظر عن شرعيته وبصرف النظر عن كونه محتمل أو ممتنع الوقوع، فمن ممتنع الوقوع قوله تعالى: ﴿قُلۡ إِن كَانَ لِلرَّحۡمَٰنِ وَلَدٞ فَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلۡعَٰبِدِينَ﴾ الزخرف: ٨١. ولذلك فإنه لما كانت الطاعة اصلاً وكانت المنازعة نقيضاً للطاعة، عُلم أن كل منازعة مناقضة لمجال الطاعة، وهو المعروف في حدود الاستطاعة، فهي منازعة ممنوعة شرعاً، ويوجد ما يؤيد ذلك من النصوص العامة في النهي عن التنازع والنصوص الخاصة بأهل الأمر. وأما المنازعة المستندة إلى حجة شرعية لغرض الإصلاح والتصحيح وإنكار المنكر، فهذا كله غير معارض لمجال الطاعة ويجب قبوله أو رده إلى القرآن والسنة. فإذا حصلت منازعة، ليست لمجرد الخصومة والتمرد، بَيْن أُولِي الأمر وبعض الرعية فإن الواجب المقطوع به هو رد التنازع إلى القرآن والسنة كما هو نص الآية الكريمة وسواء نوزع الإمام في بعض سياسته وتصرفه أو في أهليته للاستمرار بالإمامة، يؤيد ذلك قوله تعالى: ﴿فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ﴾، وهذه نكرة عامة جداً وتقع على كل شيء سوى معصية الكتاب والسنة لأن رد النزاع إنما يكون إليهما.

وتؤسس عبارة المنازعة في هذه الآية الكريمة مع حديث «إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي الْمَعْرُوفِ»، وحديث «وأن لا ننازع الأمر أهله إلا....»، تؤسس هذه النصوص قواعد كبيرة في تقييد سلطة الرئاسة العليا وفي عمليات تداول السلطة وفي عمليات نزع السلطة. فالطاعة محصورة بالمعروف، كما أن مرد النزاع محصور بالمرجعية الشرعية المحايدة بين الشعب والسلطة، أي بالقرآن والسنة، وأيضاً فإن منازعة المؤهل على المنصب خلال فترة العقد ممنوعة إلا بشرط سيأتي شرحه بعد قليل إن شاء الله تعالى. ويقتضي ذلك تنظيم منازعة السلطة بمواد دستورية وقانونية وبأنظمة عملية، كي يكون الأمر بعيداً عن الفوضى. بل إن حصر المرجعية

في النزاع بالشرع، إذا كان متقناً بأنظمة نيابية ورقابية وتنفيذية، فإنه يجعل سلطة الشعب عبر مؤسساته الحكومية وغير الحكومية، أقوى من سلطة الرئيس. وبالجملة، فإن الحكومة التي يخشاها المجرمون والفاسدون فإنها حكومة نظيفة وقوية، وأما الحكومة التي يخشاها المصلحون وعامة الشعب فهي حكومة طاغية مستبدة.

ولكن لما كان المعروف والاستطاعة فيهما مجال للاجتهاد وتفاوت الأنظار، فقد وجب على الحكومة خاصة وعلى الشعب أيضاً بمؤسساته تأسيس وسائل الإستيضاح والكشف والتحقق كي يكون قرار الطاعة أو المنازعة سليماً وبعيداً عن الفوضى، وكذلك تأسيس وسائل مفتوحة لتيسير التناصح بين الرؤساء والمرؤوسين، ولكن من غير حصر التناصح من خلالها لأن الحصر يفتح المجال للفساد وإماتة التناصح.

وقد يكون النزاع كامناً أو مضمراً داخل المؤسسة، ويمكن أن يؤثر على أخذ الأمر بقوة كما هو الواجب. وذلك أنه يوجد غالباً في الدرجة الثانية من القيادات فما دونها، يوجد من يتجاوب بضعف مع القرارات العليا، ويحتاج ذلك إلى أمرين، الأول: معرفة درجة ضعف التجاوب وأسبابها، كاختلاف المفاهيم أو غير ذلك. الأمر الثاني: ضمان عدم تأثيرها على قوة العمل القيادي، وقد يتطلب الأمر استبدال بعض العناصر القيادية، وذلك أن تعاضد القيادات أمر في غاية الأهمية، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَٱجْعَل لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي (٢٩) هَٰرُونَ أَخِي (٣٠) ٱشْدُدْ بِهِۦٓ أَزْرِي (٣١) وَأَشْرِكْهُ فِيٓ أَمْرِي (٣٢) كَيْ نُسَبِّحَكَ كَثِيرًا (٣٣) وَنَذْكُرَكَ كَثِيرًا (٣٤) إِنَّكَ كُنتَ بِنَا بَصِيرًا (٣٥)﴾ طه: ٢٩ – ٣٥.

وعن عبادة بن الصامت قال: دعانا النبي ﷺ فبايعناه فقال فيما أخذ علينا «أنْ بايعنا على السمع والطاعة في منشطنا ومكرهنا وعُسْرنا ويسرنا وأثرة علينا وأن لا ننازعَ الأمرَ اهلَه إلا أنْ تروْا كفراً بَوَاحاً عندكم من الله فيه برهان.» الحديث متفق عليه واللفظ من البخاري. وهذا نص على جواز منازعة من كان مؤهلاً في الظاهر من الأئمة ثم سقطت أهليته، وسيأتي تفسير الحديث بعد قليل إن شاء الله تعالى، وذكرنا في المبحث الرابع عشر من كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك) شروح أحاديث أخرى تتصل بهذا السياق.

الفائدة السابعة: في التناصح بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن فوائد ذكر المنازعة بصيغة

الشرط الممكن الوقوع، أن النصيحة قد تغني في كثير من الأحيان عن النزاع، فعن تميم الداري أن النبي ﷺ قال: «الدين النصيحة»، قلنا: لمن؟ قال: «لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم.» رواه مسلم. وعن جرير قال: «بايعت رسول الله ﷺ على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم.» رواه مسلم. فيجب ان يُفهم جيداً أن النصيحة ليست مقصورة على السلطان، بل هي قبل كل شيء للدين ثم هي لكل مسلم من ولاة الأمر ومن الرعية. فإن كان للإمام سياسة جائرة فإن الأصل الواقع أنه يسخر من يسوِّغ جوره أو يزخرفه ويزينه ويؤدي ذلك إلى تضليل كثير من الرعية واستدراجهم إلى خدمة الشيطان من حيث لا يشعرون. ولذلك فإنه يحرم أشد التحريم على العلماء وأهل الدين أن يُقَصروا في تبصير الرعية بحجة أنهم نصحوا السلطان خفية أو انهم كتبوا بعض الرقاع وارسلوها للسلطان، بل يجب عليهم تبصير الرعية بالحق إنْ استطاعوا ذلك. وعن عبادة بن الصامت قال: «بايعنا رسول الله ﷺ على السمع والطاعة في العسر واليسر والمنشط والمكره وعلى أثرة علينا وعلى أن لا ننازع الأمر أهله وعلى أن نقول بالحق أينما كنا لا نخاف في الله لومة لائم.» متفق عليه واللفظ من مسلم. فهذه الأحاديث قطعية في عموم النصيحة لكل مسلم بالإضافة إلى وجوب النصيحة لدين الله تعالى. ولكن من الصواب في كل عمل أن يكون متقناً، من ذلك إتقان النصيحة، فأول شيء هو التحقق من موضوع النصيحة وهل يوجد حقاً ما يجب تغييره في القضية المعينة؟ ويساعد على الإتقان أن يفترض الناقد نفسه مكان من ينقده وماذا يستطيع أن يفعل؟ وكذلك يبحث الناقد عن أفضل وأيسر السبل لتعديل مسار معين، فقد يقرن النصيحة أو يسبقها بأعمال تساعد على قبولها.

بل إن ولي الأمر العدل إذا خالف الحق المقطوع به من غير تعمد فإنه يجب تبصير الرعية لئلا تتابعه على ذلك فما ظنك بالامير الظالم الجائر؟!. فعن ابن عمر ﷺ قال: بعث النبي ﷺ خالد بن الوليد إلى بني جذيمة فدعاهم إلى الإسلام فلم يحسنوا أن يقولوا أسلمنا فجعلوا يقولون: صبأنا صبأنا، فجعل خالد يقتل منهم ويأسر ودفع إلى كل رجل منا أسيره حتى اذا كان يوم أمَر خالد أن يقتل كل رجل منا أسيره فقلت: والله لا أقتل أسيري ولا يقتل رجل من أصحابي أسيره حتى قدمنا على النبي ﷺ فذكرناه له فرفع النبي ﷺ يديه فقال «اللهم إني ابرأ اليك مما صنع خالد.» مرتين. رواه الإمام البخاري في المغازي وفي الأحكام

من صحيحه. فتدبر كيف أن ابن عمر لم يكتف بالامتناع من الطاعة في قتل الأسرى ولكنه حمل أصحابه على ترك الطاعة، ولا نعلم أن النبي ﷺ أنكر عليه ذلك فإنه أنقذ أصحابه من قتل النفوس المحرمة. هذا مع أن خالد بن الوليد أمير عدل ولكنه أخطأ في قضية كبيرة فتبرأ النبي ﷺ مما صنع خالد وليس من خالد نفسه.

ويجب أيضاً مراجعة النفس وعزل الهوى والعوامل النفسية في الخلاف بين القادة والرعية، فإنه يمكن أن تُستدرج القيادة إلى شهوة القوة وإعلاء النفس وما يتبعها من الطغيان والتبريرات المفتعلة. وكذلك يسهل على كثير من الرعية أتباع الهوى الشخصي والإشاعات وبادئ الرأي مع الرغبة في التفلت من الانقياد، وما يتبعه من المجازفة والإسراف في منازعة القادة، ولذلك قيل إن نسبة ليست بالصغيرة من الشعب يسهل تحريكها ضد كل قائد. وعَنْ يَزِيدَ بْنِ رُومَانَ، قَالَ: كَتَبَ عُمَرُ إلى أَبِي مُوسَى رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا: «إِنَّ النَّاسَ يُؤَدُّونَ إلى الْإِمَامِ مَا أَدَّى الْإِمَامُ إلى الله، وَإِنَّ الْإِمَامَ إِذَا رَتَعَ رَتَعَتِ الرَّعِيَّةُ، وَإِنَّهُ يُوشِكُ أَنْ يَكُونَ لِلنَّاسِ نُفْرَةٌ عَنْ سُلْطَانِهِمْ، وَإِنِّي أَعُوذُ بِالله أَنْ يُدْرِكَنِي وَإِيَّاكُمْ ضَغَائِنُ مَحْمُولَةٌ، وَأَهْوَاءٌ مُتَّبَعَةٌ، وَدُنْيَا مُؤْثَرَةٌ، فَأَقِيمُوا الْحَقَّ، وَلَوْ سَاعَةً مِنْ نَهَارٍ» رواه البيهقي في السنن الكبرى، وروى نحوه ابن أبي شيبة.

الفائدة الثامنة: قضية مراجعة العامة لأولي الأمر. أما المراجعة غير المباشرة، فكثيرة الوسائل كالشورى العامة والتناصح والتظلم عبر وسائل الإعلام والتواصل المتنوعة ومراكز التظلم، وربما أشرنا إلى بعض ضوابطها. وأما المراجعة المباشرة، فلا شك أن إطلاقها بلا نظام وضوابط سوف يستهلك طاقة المسؤولين ويوهن واجباتهم، فلابد من ضبط المراجعة المباشرة بما لا يتعارض مع الواجبات الكثيرة للمسؤولين. وتنبه نصوص مراجعة النبي ﷺ إلى درجة مخففة في مراجعة من يخلف النبي ﷺ في إدارة الأمة، نحو قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا نَٰجَيۡتُمُ ٱلرَّسُولَ فَقَدِّمُواْ بَيۡنَ يَدَيۡ نَجۡوَىٰكُمۡ صَدَقَةٗۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ لَّكُمۡ وَأَطۡهَرُۚ فَإِن لَّمۡ تَجِدُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٞ رَّحِيمٌ ١٢ ءَأَشۡفَقۡتُمۡ أَن تُقَدِّمُواْ بَيۡنَ يَدَيۡ نَجۡوَىٰكُمۡ صَدَقَٰتٖۚ فَإِذۡ لَمۡ تَفۡعَلُواْ وَتَابَ ٱللَّهُ عَلَيۡكُمۡ فَأَقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتُواْ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥۚ وَٱللَّهُ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٣﴾ المجادلة: ١٢ - ١٣، وقوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَرۡفَعُوٓاْ أَصۡوَٰتَكُمۡ فَوۡقَ صَوۡتِ ٱلنَّبِيِّ وَلَا تَجۡهَرُواْ لَهُۥ بِٱلۡقَوۡلِ كَجَهۡرِ بَعۡضِكُمۡ لِبَعۡضٍ أَن تَحۡبَطَ أَعۡمَٰلُكُمۡ وَأَنتُمۡ لَا تَشۡعُرُونَ﴾ الحجرات: ٢.

وستأتي في مبحث الشورى فوائد تتصل بإدارة السلطة إن شاء الله تعالى.

حكم المنازعة على السلطة وواجب التماسك

عن عبادة بن الصامت قال: دعانا النبي ﷺ فبايعناه فقال فيما أخذ علينا «أنْ بايعنا على السمع والطاعة في منشطنا ومكرهنا وعُسْرنا ويسرنا وأثرة علينا وان لا ننازعَ الأمرَ اهلَه إلا أنْ تروْا كفراً بَوَاحاً عندكم من الله فيه برهان». الحديث متفق عليه واللفظ من البخاري (فتح الباري، كتاب الفتن ١٣/ ٥-٦). وفي رواية «**بايعنا رسول الله ﷺ على السمع والطاعة في العسر واليسر والمنشط والمكره وعلى أثرة علينا وعلـى أن لا ننازع الأمر اهله وعلـى أن نقول بالحق أينما كنا لا نخاف فـي الله لومة لائم**». رواه مسلم (٣/ ١٤٧٠) وغيره. وتوجد روايات أخرى ذكرها المحدثون وأهل السيرة في باب بيعة العقبة الثانية. وقد اختلف السلف في تفسير هذا الحديث الشريف، كما هو واضح من مذاهبهم ومما نقله القرطبي في تفسير قوله تعالى: ﴿قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾ البقرة: ١٢٤، وقد بينا كل ذلك مفصلاً في كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك). والمهم هنا هو تفسير الحديث كما هو، بعيداً عن صرف العبارات عن مضمونها بغير دليل. ففي الحديث فوائد كبيرة، منها:

الفائدة الأولى: قوله ﷺ: «بايعنا على السمع والطاعة في منشطنا ومكرهنا وعُسْرنا ويسرنا وأثرة علينا»، يدل على غاية الاهتمام بإدارة السلطة، وأن الأداء الجيد بين الرئاسة والرعية يجب أن يستمر في الأحوال كلها من المنشط والمكره والعسر واليسر. وتدبر عبارة «وَأَثَـرَةٍ عَلَيْنَا»، فالمعنى الإجمالي هو: تفضيل غيرنا علينا، ويقبل ذلك معنيين، الأول: مع الفساد المالي للحكومة تستمر الطاعة في المعروف، ولكن مع العمل لمنع الفساد وتغيير الفاسدين كما تقطع به النصوص الأخرى. المعنى الثاني: أن يكون التفضيل والأثرة بسبب أولويات المصالح العامة، وهذا كثير الوقوع كتقديم رجل على آخر بسبب تفاوت الأهلية أو بسبب حكم التأليف، وتقديم عمل على آخر بنحو هذه الاعتبارات.

الفائدة الثانية: ان عبـارة «وأن لا ننازع الأمر اهله» إنما هي خاصة فيمن تولى الأمر عن أهلية، وأما من تسلط على الأمر بالقهر ونحوه وليست له أهلية القيادة الصالحة، فهو ليس من أهل الأمر اصلاً بدليل قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾

النســـاء: ٥٨. وعن أبي هريرة أن النبي ﷺ قال: «فإذا ضُيِّعت الأمــانــة فانتظر الساعة»، قـــال: كيف إضاعتها؟ قال: «إذا وُسِّدَ الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة.» رواه البخاري في أوائل كتاب العلم من الصحيح. فصح بيقين أن الأمر أو الإمامة لها رجال هم أهلها وأنه قد يتولى الأمر مَنْ ليس من اهله، وسيأتي بعد قليل في الفائدة السادسة إيضاح ذلك إن شاء الله تعالى.

الفائدة الثالثة: في معنى الكفر في عبارة «إلا أن تروا كفراً بواحاً»، فإن جور الحكام يوصف كله بالكفر سواء كان ارتداداً مخرجاً عن الملة أو كان فسقاً وليس بارتداد وذلك لقوله تعالى: ﴿وَمَن لَّمْ يَحْكُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَٰفِرُونَ﴾ المائدة: ٤٤، فكان من العجب أن يقبل بعض المحدثين وصف تارك الصلاة غير الجاحد بالكفر ووصف من قاتل مسلماً بغير حق بالكفر ووصف النياحة بالكفر لأن الأحاديث وردت بذلك، ثم يأبى وصف جور الحكام بالكفر مع أن القرآن الكريم قد نطق بذلك وبلفظ مطلق يتناول كل حكم بغير ما أنزل الله تعالى سواء اقترن بالجحود أو لم يقترن، إلا أن غير الجاحد ليس بمرتد فحاله حال النياحة وترك الصلاة ونحوها.

الفائدة الرابعة: هو موقع الكفر في عبارة «إلا أن تروا كفرا بواحاً»، فإن العبارة مطلقة في كل كفر له علاقة سببية بمنصب الإمامة سواء كان جوراً من الإمام نفسه أو كان جوراً في الحكم بين الناس سببه عدم قدرة الإمام على ضبط واجباته وإقامة الحقوق أو كان كفراً ظاهراً في الأمة سببه ضعف الإمام وإخفاق سياسته. وعلى ذلك فإن من جاء إلى عبارة «إلا أن تروا كفرا بواحاً»، فقيد الإطلاق فيها زاعماً أن المعنى: إلا أن يرتد الحكام عن الإسلام، فعليه بالبرهان على مزعمته، وقد قال تعالى: ﴿قُلْ هَاتُوا۟ بُرْهَٰنَكُمْ إِن كُنتُمْ صَٰدِقِينَ﴾ البقرة: ١١١.

الفائدة الخامسة: هل يدل الحديث على شرعية منازعة الأمر اهله بشرط الكفر البواح؟ وذلك أن موقع منازعة الأمر اهله جاء من طريق الاستثناء بإلاَّ، ومفهوم الاستثناء هذا في غاية القوة، ألا ترى أنه يُكتفى في شهادة التوحيد بقولك: لا إله إلا الله، فهذه العبارة تثبت الألوهية لله تعالى وحده من غير أن تفتقر إلى قول القائل: الله وحده ربنا. فكذلك الاستثناء فــي حديث عُبادة، فإنه نص فــي شرعية منازعة الأمر اهله بشرط الكفر البواح. ومهما كان

من خلاف في مفهوم الاستثناء فإن الاتفاق حاصل على أن الاستثناء بإلا يزيل عن المستثنى حكم المستثنى منه، ومعنى ذلك في حديث عبادة أن حكم النهي عن منازعة الأمر أهله قد زال فلا وجود له عند وقوع الكفر البواح، فإذا زال ذلك الحكم فإن الأصل الثابت الدائم هو إقامة الدين كله باقامة كل معروف وازالة كل منكر ولكن على قدر الاستطاعة وبضوابط الموازنة بين المنافع والأضرار. يوضح الأمر أن الاستثناء بعد التحريم يفيد مطلق الجواز، أي مطلق جواز منازعة الأمر أهله، ومطلق الجواز يشمل الإباحة والندب والوجوب، ثم يتم التعيين من بين ذلك بحسب القرائن وأحوال القضية المعينة.

الفائدة السادسة: هو محل المنازعة وذلك ان نص الحديث هو «وأن لا ننازع الأمر أهله إلا......»، وليس أن لا ننازع أهل الأمر، ولذلك فهم كثير من خيار السلف أن المنازعة بالشرط المذكور تكون على «الأمر» أي على منصب الإمامة أو تشمل بعمومها منصب الإمامة، وليست مقتصرة على بعض تصرفات وليّ الأمر. ففي الحديث إشارة إلى وجوب أن يتعاقد اهل الشورى على نظام أو وسائل لخلع من خرج عن أهليته وبأدنى المكاره. ويجري على هذا المعنى حديث عُقْبَةَ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: بَعَثَ رسولُ الله ﷺ سَرِيَّةً، فَسَلَّحْتُ رجلاً سَيْفًا. قَالَ: فَلَمَّا رَجَعَ، قَالَ: مَا رَأَيْتُ مِثْلَ مَا لَامَنَا رسولُ الله ﷺ قال: «أَعَجَزْتُمْ إِذْ بَعَثْتُ رجلاً فَلَمْ يَمْضِ لِأَمْرِي أَنْ تَجْعَلُوا مَكَانَهُ مَنْ يَمْضِي لِأَمْرِي؟» رواه أحمد وابو داود وابن حبان والحاكم وصححه على شرط مسلم ووافقه الذهبي، وحسنه الألباني.

الفائدة السابعة: وجوب متابعة حال الإمام المؤهل في الظاهر، وذلك أن الاستثناء في عبارة: «إلا ان تروا كفرا بواحاً»، يجوز أن يكون استثناء متصلاً من سبب عام مقدر أو حال عام مقدر، أي: وأن لا ننازع الأمر اهله لأي سبب من الأسباب أو في أي حال من الأحوال إلا بسبب أو في حال رؤية الكفر البواح. فالاستثناء في كل الأحوال يثبت شرعية منازعة الأمر اهله بشرط الكفر البواح. غير أن الاستثناء المتصل وهو الأصل أظهر في التنبيه إلى عدم عصمة اهل الأمر وكذلك عدم عصمة الجمهور في اختيار المؤهل، وذلك أنهم إنما يختارون المؤهل بحسب اجتهادهم فلا مانع على من كان مؤهلاً في ظاهر النظر أن يقع في إمامته ما يقدح في اهليته، وذلك أن مجال الأهلية واسع وبحسب أحوال الأمة وأطوارها، فإن المؤهل في بعض الأحوال والأطوار هو أكثر العدول علماً وفي أحوال أخرى هو أكثر العدول

حزماً وقوة وفي أحوال أخرى هو أكثر العدول تأثيراً في الجمهور. ولذلك فإن من كان أهلاً من حيث الجملة فإنه يجوز القدح في جانب معين من أهليته فلا تسقط أهليته الأصلية ولكن تسقط أهليته الخاصة بحال معين وطور معين من أطوار الأمة. هذا بالإضافة إلى ما ذكرناه من جواز خطأ الجمهور وأهل الشورى في تقدير الأهلية الأصلية والأهلية الخاصة وكذلك جواز سقوط أهلية من كان اهلاً. ويجرنا ذلك إلى:

الفائدة الثامنة: في منع استبداد الحكام، ينبه الحديث وما سبقه من النصوص إلى وسائل عديدة، منها:

- وجوب متابعة أهلية الإمام والتعاقد دستورياً وقانونياً على وسائل عزله عند الاضطرار إليه، وذلك كي يكون العزل بأدنى المكــاره.
- أن يتعاقد أهل الشورى مع الإمام على فترة زمنية معينة فلا يصح خلعه فــي تلك الفترة إلا بشرط الكفر البواح على التفسير المتقدم، وأما بعد تلك الفترة فالأمر إلى الشورى سواء جددوا اختيار الأول أو اختاروا غيره.
- أن تكون الحماية العسكرية أو الأمنية للمناصب القيادية موجهة إلى شاغلي المناصب باعتبار وجود الغطاء القانوني لوجودهم فيها. وأما خارج هذا الغطاء فإن الحماية الأمنية توجه إلى ضمان المنافسة الآمنة في تغيير القيادات وفي تداول السلطة. فينبغي تدريب المؤسسة الأمنية والعسكرية على هذا المنهج.
- أن يخضع القادة للمحاسبة القانونية وأن يتحملوا عواقب مخالفاتهم.

الفائدة التاسعة: هو مرجع الاستثناء فلا ريب أن الاستثناء يتناول الجملة التي قبله وهــي عبــارة «وأنْ لا ننازع الامر اهله إلا»، ولكن هل يجوز أن يرجع الاستثناء إلى المضامين التي قبله كلها وهي «على السمع والطاعة في منشطنا ومكرهنا وعُسْرنا ويسرنا واثرة علينا وأنْ لا ننازع الامر اهله إلا»؟ فإن صح ذلك فإن معناه أن الطاعة الخاصة بالإمامة الشــرعية تســقط بشــرط الكفر البواح. وليس معنى ذلك أنه يصار إلى الفوضى والهرج ولكن تثبت طاعة من جنس آخر مدارها على المصلحة وسد الذرائع وإيجاب ما لا يتم الواجب إلا به، فتثبت هذه الطاعة في المعروف حتى يتم عزل الأول وإقامة الثاني. وقد صح في الحديث ما يقتضي طاعة الإمام الجائر في المعروف وإنْ كان يجب عزله. ولا شك من جواز أن تدل قرينة

على رجوع الاستثناء إلى الجمل المعطوفة كلها، وأدلة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر قرائن قوية ولكن لا مجال لضبط التفاصيل هنا.

الفائدة العاشرة: هو شرط ظهور الكفر وقيام البرهان عليه، وذلك لعبارة «إلا أن تروا كفراً بواحاً عندكم من الله فيه برهان» والبواح هو الظاهر البين، وأما البرهان في العربية فلا يقع على أدنى حجة ودليل، ولكنه الدليل القوي السالم من مواطن الضعف أو هو الحجة البيضاء فلا ظلام فيها، من البره وهو البياض. وقد بالغ الراغب فقال: البرهان أوكد الأدلة وهو الذي يقتضي الصدق أبداً. اهـ من (المفردات). يوضح الأمر أنه يمكن تقسيم الحجة والدليل إلى صحيح وفاسد، وأما البرهان فلا يُستعمل إلا في الصحيح.

الفائدة الحادية عشرة: معنى المنازعة وطرقها. أصل النزع الإقتلاع والسحب والجذب، يُقال: نزع فلان ضرسه وثيابه، ونزع الأمير الرجل عن عمله أي عزله، ويُستعمل في الأجسام كقوله تعالى: ﴿ وَنَزَعَ يَدَهُۥ فَإِذَا هِىَ بَيْضَآءُ لِلنَّٰظِرِينَ ﴾ الأعراف: ١٠٨، وكذلك في المعاني كقوله تعالى: ﴿وَلَئِنْ أَذَقْنَا ٱلْإِنسَٰنَ مِنَّا رَحْمَةً ثُمَّ نَزَعْنَٰهَا مِنْهُ إِنَّهُۥ لَيَـُٔوسٌ كَفُورٌ﴾ هود: ٩. والمنازعة المخاصمة والممانعة والمجاذبة بصرف النظر عن اقترانها أو عدم اقترانها بالقتال. وواضح أن عبارة «وأن لا ننازع الأمر أهله إلا....» تشمل عمليات الصراع السياسي والتحدي والمقاومة المدنية. وأما درجة النزاع واحتمال تحوله إلى عمليات قتالية فيعتمد على الأسباب العميقة للصراع والتحولات في موازين القوى، ولكن يجب في جميع الأحوال وعلى جميع الأطراف الحذر الشديد من التورط في صراع قتالي يمكن أن يؤدي إلى هلاك العباد ودمار واسع. وقد ذكرنا في (المنطلق) وفي (أهل البيت) أن الرفق أو الصراع غير القتالي مقدم على العنف ما وجدنا إلى ذلك سبيلاً. والتزاحم بين هذه الأمور تحكمه الموازنة بين المصالح والمفاسد. وأكثر عمليات النزاع على السلطة في تأريخنا ربما ابتدأت بالتحدي السياسي والمقاومة غير العنيفة، ثم تحول بعضها إلى القتال، وبعضها الآخر فُرِض عليه القتال من قِبَل السلطة، وبعضها الآخر أوقفه القمع قبل ظهور قوته.

الفائدة الثانية عشرة: قضية التماسك ووحدة الاتجاه. واضح من قيود التنازع في هذا الحديث وفي آية النساء التي سبق تفسيرها قبل قليل ومن أدلة أخرى، أن التماسك ووحدة الاتجاه من ضروريات الجماعة، وتشترك الرعية والقيادة في تحقيق هذه الضرورة. أما الرعية،

فواجب النصح وإرادة الخير للأئمة والطاعة الظاهرة والباطنة في المعروف وعدم المنازعة إلا لسبب مشروع. وأما القادة، فمن أهم واجباتهم التفاعل مع المشارب والمعطيات المختلفة عند العامة وسياستها برفق وذكاء إلى إتجاه واحد، وتدبر هذه المضامين في نحو قوله تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِۖ﴾ آل عمران: ١٥٩، وقوله تعالى: ﴿وَٱلْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ ﴾ التوبة: ٦٠، وقوله تعالى: ﴿لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ التوبة: ١٢٨، أي حريص على كل واحد منكم، وقوله تعالى: ﴿ خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ الأعراف: ١٩٩. وعلى الجميع أن يعلموا أن التفرق من أعظم الكبائر، قال تعالى: ﴿ وَٱعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُواْۚ وَٱذْكُرُواْ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا ﴾ آل عمران: ١٠٣، وقال تعالى: ﴿ وَلَا تَكُونُواْ كَٱلَّذِينَ تَفَرَّقُواْ وَٱخْتَلَفُواْ مِنۢ بَعْدِ مَا جَآءَهُمُ ٱلْبَيِّنَٰتُۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴾ آل عمران: ١٠٥. وسيأتي الكلام عن التماسك الداخلي في هذا المبحث إن شاء الله تعالى، تحت عنوان «إطلاق طاقات الأعضاء في بيئة متماسكة».

الفائدة الثالثة عشرة: توجد نصوص أخرى مهمة في هذا الأصل، وقد سبق تفسيرها بعد ذكر مقتل الحسين عليه السلام في كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك) وتكلمنا فيه عن المقاومة غير العنيفة والتحدي السياسي. ونذكر هنا ببعض النصوص والمعاني:

- قال تعالى: ﴿لَّا يُحِبُّ ٱللَّهُ ٱلْجَهْرَ بِٱلسُّوٓءِ مِنَ ٱلْقَوْلِ إِلَّا مَن ظُلِمَ﴾ النساء: ١٤٨، الآية الكريمة نص في الجهر بالتظلم والإساءة القولية إلى الظالم أو التحريض عليه من جهة ظلمه.
- قال تعالى: ﴿قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًاۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِيۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ البقرة: ١٢٤، الآية الكريمة واضحة أن الظالم لا يكون إماماً بطريقة مشروعة، ولكن بالإكراه والاضطرار إلى قبول رئاسته، فهي رئاسة محكومة بقوانين الاضطرار.
- وعن أبي سعيد الخدري قال سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ: «مَنْ رَأَى مِنْكُمْ منكرا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ، فإن لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فإن لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمان.» رواه مسلم وغيره. وقد بينا في (المنطلق) وغيره أن اليد في مثل هذا السياق هي القوة الفاعلة وليست بالضرورة القوة الضاربة، ولذلك تُستعمل كناية عن العمل، كقوله تعالى: ﴿وَلَا تُلْقُواْ بِأَيْدِيكُمْ إِلَى

ﭐلتَّهۡلُكَةِ﴾ البقرة: ١٩٥، أي بعملكم، وقوله تعالى: ﴿ظَهَرَ ٱلۡفَسَادُ فِي ٱلۡبَرِّ وَٱلۡبَحۡرِ بِمَا كَسَبَتۡ أَيۡدِي ٱلنَّاسِ﴾ الروم: ٤١، أي بما عملوا بصرف النظر عن اقتران أو عدم اقتران العمل بالعنف. وواضح من الحديث أن التغيير باليد، أي بالعمل، مقدم في الرتبة ولا يجوز العدول عنه إلا عند عدم الاستطاعة. وذكرنا أن الرفق في العمل مقدم على العنف في الرتبة أو الأولوية، وذلك لنحو حديث عَائِشَةَ أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «يَا عَائِشَةُ إِنَّ اللهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرِّفْقَ، وَيُعْطِي عَلَى الرِّفْقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْعُنْفِ وَمَا لَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ» رواه مسلم. وعَنْ عَائِشَةَ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قال: «إِنَّ الرِّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ، وَلَا يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ» رواه مسلم وغيره. وعَنْ جَرِيرٍ البجلي عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قَالَ: «مَنْ يُحْرَمِ الرِّفْقَ، يُحْرَمِ الْخَيْرَ» رواه مسلم وغيره، وفي رواية: «مَنْ يُحْرَمُ الرِّفْقَ يُحْرَمُ الْخَيْرَ كُلَّهُ» رواه أبو داود وصححه الألباني. ولا شك أن الزيادة في استعمال العنف تقترن بالنقصان في استعمال العقل، وهذه مصيبة كبيرة. ولذلك يجب تعلم وإتقان المهارات العملية غير العنيفة في التغيير، ويحتاج ذلك إلى صبر وحظ كبير من الحكمة، قال تعالى: ﴿وَلَا تَسۡتَوِي ٱلۡحَسَنَةُ وَلَا ٱلسَّيِّئَةُۚ ٱدۡفَعۡ بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِي بَيۡنَكَ وَبَيۡنَهُۥ عَدَٰوَةٞ كَأَنَّهُۥ وَلِيٌّ حَمِيمٞ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُواْ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٖ ﴿٣٥﴾﴾ فصلت: ٣٤ – ٣٥. وواضح من حديث أبي سعيد أن «منكراً» نكرة في سياق الأمر فهي مطلقة بصرف النظر عن نوع المنكر ومن هو فاعل المنكر، أهو رئيس أم مرؤوس، ولكن يكون ترتيب التغيير بحسب متطلبات الأولويات والموازنات بين المنافع والمضار.

● وعن أَبِي رَافِعٍ عَنْ عَبْدِ الله بْنِ مَسْعُودٍ، أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «مَا مِنْ نَبِيٍّ بَعَثَهُ اللهُ فِي أُمَّةٍ قَبْلِي إِلَّا كَانَ لَهُ مِنْ أُمَّتِهِ حَوَارِيُّونَ وَأصحاب يَأْخُذُونَ بِسُنَّتِهِ وَيَقْتَدُونَ بِأَمْرِهِ، ثُمَّ إِنَّهَا تَخْلُفُ مِنْ بَعْدِهِمْ خُلُوفٌ يَقُولُونَ مَا لَا يَفْعَلُونَ وَيَفْعَلُونَ مَا لَا يُؤْمَرُونَ، فَمَنْ جَاهَدَهُمْ بِيَدِهِ فَهُوَ مُؤْمِنٌ، وَمَنْ جَاهَدَهُمْ بِلِسَانِهِ فَهُوَ مُؤْمِنٌ، وَمَنْ جَاهَدَهُمْ بِقَلْبِهِ فَهُوَ مُؤْمِنٌ، وَلَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ الْإِيمَانِ حَبَّةُ خَرْدَلٍ»، قَالَ أَبُو رَافِعٍ: فَحَدَّثْتُ عَبْدَ الله بْنَ عُمَرَ فَأَنْكَرَهُ عَلَيَّ، فَقَدِمَ ابْنُ مَسْعُودٍ فَنَزَلَ بِقَنَاةَ فَاسْتَتْبَعَنِي إليه عَبْدُ الله بْنُ عُمَرَ يَعُودُهُ، فَانْطَلَقْتُ مَعَهُ فَلَمَّا جَلَسْنَا سَأَلْتُ ابْنَ مَسْعُودٍ عَنْ هَذَا الْحَدِيثِ، فَحَدَّثَنِيهِ كَمَا حَدَّثْتُهُ ابن عمر. رواه مسلم وابن حبان. ومعنى «جَاهَدَهُمْ بِيَدِهِ» أي بعمله.

● وعن أَنَسٍ، أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قال: «الْأَئِمَّةُ مِنْ قُرَيْشٍ، إِذَا حَكَمُوا عَدَلُوا وَإِذَا عَاهَدُوا

وَفَوْا وَإِنِ اسْتُرْحِمُوا رَحِمُوا، فَمَنْ لَمْ يَفْعَلْ ذَلِكَ مِنْهُمْ فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ الله وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ، لَا يُقْبَلُ مِنْهُمْ صَرْفٌ وَلَا عَدْلٌ» رواه أبو داود الطيالسي وأبو يعلى، وإسناده صحيح على شرط الستة كما ذكر الألباني في (إرواء الغليل، ٢/ ٢٩٨-٣٠١). وبإسناد آخر عَنْ أَنَسِ ابْنِ مَالِكٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: « الْأُمَرَاءُ مِنْ قُرَيْشٍ مَا عَمِلُوا فِيكُمْ بِثَلَاثٍ: مَا رَحِمُوا إِذَا اسْتُرْحِمُوا وَأَقْسَطُوا إِذَا قَسَمُوا وَعَدَلُوا إِذَا حَكَمُوا» رواه الحاكم وصححه على شرط الصحيحين ووافقه الذهبي. ولهذا الحديث طرق أخرى، فعن أَبـي بَرْزَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «الْأُمَرَاءُ مِـنْ قُرَيْشٍ، ثَلَاثًا، مَا فَعَلُوا ثَلَاثًا: مَا حَكَمُوا فَعَدَلُوا وَاسْتُرْحِمُوا فَرَحِمُوا وَعَاهَدُوا فَوَفَوْا، فَمَنْ لَمْ يَفْعَلْ ذَلِكَ مِنْهُمْ فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ الله وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ» رواه أحمد وأبو يعلى، وقد صححه المحقـق.

- وتوجد أحاديث أخرى اختلفت المذاهب في تفسيرها، وقد بينا أمرها بالتفصيل في كتاب (أهل البيت).

صيانة المنهج من أخطاء العاملين
(من القادة والمرؤوسين)

قال تعالى: ﴿وَأَنذِرْ عَشِيرَتَكَ ٱلْأَقْرَبِينَ ﴿٢١٤﴾ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴿٢١٥﴾ فَإِنْ عَصَوْكَ فَقُلْ إِنِّي بَرِيٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٢١٦﴾﴾ الشعراء: ٢١٤ – ٢١٦. من فوائد الآيتين:

الفائدة الأولى: التواضع للمرؤوسين والرحمـة بهم، قال القرطبي: ﴿وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ﴾، أي ألن جانبك لمن آمن بك وتواضع لهم، وأصله أن الطائر إذا ضم فرخه إلى نفسه بسط جناحه ثم قبضه على الفرخ فجعل ذلك وصفاً لتقريب الإنسان اتباعه، ويقال: فلان خافض الجناح أي وقور ساكن، والجناحان من بن آدم جانباه ومنه ﴿وَٱضْمُمْ يَدَكَ إِلَىٰ جَنَاحِكَ﴾ طه: ٢٢، وجناح الطائر يده. اهـ من (تفسير الحجر).

الفائدة الثانية: تدبر عبارة ﴿فَإِنْ عَصَوْكَ فَقُلْ إِنِّي بَرِيٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ﴾، فإن ضمير الفاعل في: عصوك ضمير جماعة يرجع إلى كل من يقع منه العصيان من العشيرة الأقربين ومن المؤمنين، وسنذكر تفصيل ذلك في نهاية الفائدة إن شاء الله تعالى. المهم هنا أن الإسلام يجب

أن يبقى نظيفاً ناصعاً كما هو، فلا يحل بحال من الأحوال أن تُحسب عليه أخطاء ومعاصي المسلمين ولا تبريرات فاقدي الحدود ولا تنظيرات غير المسلمين، فلابد من البراءة من كل معصية لله تعالى ولرسوله ﷺ، ولكن من غير براءة من المسلم العاصي أو المخطئ، يوضح ذلك حديث ابن عمر قَالَ: بَعَثَ النَّبِيُّ ﷺ خَالِدَ بْنَ الوَلِيدِ إِلى بَنِي جَذِيمَةَ، فَدَعَاهُمْ إِلى الإِسْلاَمِ فَلَمْ يُحْسِنُوا أَنْ يَقُولُوا: أَسْلَمْنَا، فَجَعَلُوا يَقُولُونَ: صَبَأْنَا صَبَأْنَا، فَجَعَلَ خَالِدٌ يَقْتُلُ مِنْهُمْ وَيَأْسِرُ، وَدَفَعَ إِلى كُلِّ رَجُلٍ مِنَّا أَسِيرَهُ حَتَّى إِذَا كَانَ يَوْمٌ أَمَرَ خَالِدٌ أَنْ يَقْتُلَ كُلُّ رَجُلٍ مِنَّا أَسِيرَهُ، فَقُلْتُ: وَالله لاَ أَقْتُلُ أَسِيرِي وَلاَ يَقْتُلُ رَجُلٌ مِنْ أصحابي أَسِيرَهُ، حَتَّى قَدِمْنَا عَلَى النَّبِيِّ ﷺ فَذَكَرْنَاهُ، فَرَفَعَ النَّبِيُّ ﷺ يَدَهُ فَقَالَ «اللَّهُمَّ إِنِّي أَبْرَأُ إِلَيْكَ مِمَّا صَنَعَ خَالِدٌ»، مَرَّتَيْنِ. رواه البخاري وغيره، فواضح أن النبي ﷺ تبرأ من صنيع خالد وليس من خالد نفسه، يؤكد ذلك أن الفضائل العسكرية لخالد استمرت في عهد النبوة.

يؤكد ذلك حديث سُلَيْمَانَ بْنِ بُرَيْدَةَ الْأَسْلَمِيِّ، عَنْ أَبِيهِ قَالَ: كَانَ رَسُولَ الله ﷺ إِذَا أَمَّرَ أَمِيرًا عَلَى جَيْشٍ أو سَرِيَّةٍ قال: « وَإِنْ حَاصَرْتَ أَهْلَ حِصْنٍ فَأَرَادُوكَ أَنْ تَجْعَلَ لَهُمْ ذِمَّةَ الله وَذِمَّةَ نَبِيِّهِ ﷺ، فَلَا تَجْعَلْ لَهُمْ ذِمَّةَ الله وَلَا ذِمَّةَ نَبِيِّهِ، وَلَكِنِ اجْعَلْ لَهُمْ ذِمَّتَكَ وَذِمَّةَ أَبِيكَ وَذِمَمَ أصحابكُمْ، فَإِنَّكُمْ إِنْ تَخْفِرُوا ذِمَّتَكُمْ وَذِمَّةَ آبَائِكُمْ أَهْوَنَ عَلَيْكُمْ مِنْ أَنْ تَخْفِرُوا ذِمَّةَ الله وَذِمَّةَ رَسُولِهِ ﷺ، وَإِنْ حَاصَرْتَ أَهْلَ حِصْنٍ فَأَرَادُوكَ عَلَى أَنْ تُنْزِلُوهُمْ عَلَى حُكْمِ الله فَلَا تُنْزِلْهُمْ عَلَى حُكْمِ الله، وَلَكِنْ أنزلهُمْ عَلَى حُكْمِكَ فَإِنَّكَ لَا تَدْرِي أَتُصِيبَ حُكْمَ الله فِيهِمْ أَمْ لَا»، رواه عبد الرزاق وأحمد ومسلم وابن ماجه وغيرهم في سياق حديث طويل. واضح أنه يجوز عند الضرورة تحكيم الحكمة الإنسانية إذا تعذرت معرفة حكم الشرع، وبشروط وضوابط من جنس ضوابط الاضطرار، وعلة أو سبب هذا الحكم هو صيانة المنهج الإسلامي من أخطاء العاملين، كما هو صريح في الحديث. ومثل ذلك ينبغي أن يُنسب الحكم الاجتهادي في كثير من الأحيان إلى رأي المجتهد وليس إلى الإسلام، وذلك من أجل أن لا تحسب الأخطاء على الإسلام، لأن المجتهد معرض للخطأ في معرفة الحكم الشرعي. وعلى تقدير أن المجتهد أصاب في معرفة الحكم الشرعي، فإنه قد يخطئ في المطابقة بين الحكم والموضع المحكوم فيه. ولذلك فإنه لا يجوز له أن ينسب حكماً إلى الإسلام من غير أن يقطع بالصواب في الحكم وفي محله، وينفي جميع احتمالات الخطأ. فالمهم هنا أن المجتهد إذا لم يقطع بالصواب في اجتهاده، لم

ينسبه إلى الإسلام، ولكن يقول: إنه رأي أو اجتهاد أو استحسان أو ينبغي هذا ولا ينبغي هذا وآمر بهذا وأنهى عن هذا، أو نحو ذلك مما يدل على المقصود، وهو أن الأمر أمر المجتهد، حتى وإنْ كان المجتهد في موضع يُطاع به كما هو الحال في هذا الحديث. يضاف إلى ذلك أن الكفاءة الشرعية للإسلاميين في بلد معين، إذا كان فيها ضعف مؤثر أو اختراق شديد، فإن صيانة المنهج الإسلامي تقتضي عدم إقحام الإسلام في قضايا عديدة إلى حين بناء كفاءة فقهية عالية ومؤتمنة. وبخلاف ذلك، فإن جملة من العامة قد ترى في الأنظمة الوضعية بديلاً اضطرارياً عن المضامين المشوهة والمنسوبة إلى الإسلام.

وأصل هذه المعاني كلها نحو قوله تبارك وتعالى: ﴿أَلَمْ يُؤْخَذْ عَلَيْهِم مِّيثَٰقُ ٱلْكِتَٰبِ أَن لَّا يَقُولُوا۟ عَلَى ٱللَّهِ إِلَّا ٱلْحَقَّ وَدَرَسُوا۟ مَا فِيهِ﴾ الأعراف: ١٦٩، **فإن** الحق هو الصحيح الثابت، فلا زوال لصحته مهما أعدت النظر وكررت التفكير، ومنه نحو قوله تعالى: ﴿فَحَقَّ عَلَيْهَا ٱلْقَوْلُ فَدَمَّرْنَٰهَا تَدْمِيرًا﴾ الإسراء: ١٦، أي ثبت عليها ووجب فلا تغيير فيه. ومن تدبر ذلك ممن يتقي الله تعالى علم يقيناً أن عليه التوقف أو اتخاذ الاحتياطات في كثير مما يراه شرعياً. وقال الإمام ابن القيم رحمه الله تعالى: وقال بعض السلف: ليتق أحدكم أن يقول أحل الله كذا وحرم كذا فيقول الله له كذبت لم أحل كذا ولم أحرم كذا، فلا ينبغي أن يقول لما لا يعلم ورود الوحي المبين بتحليله وتحريمه أحله الله وحرمه الله لمجرد التقليد أو بالتأويل. ومن هذا لما كتب الكاتب بين يدي أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه حكما حكم به فقال: «هذا ما أرى الله أمير المؤمنين عمر»، فقال: لا تقل هكذا ولكن قل: هذا ما رأى أمير المؤمنين عمر بن الخطاب. وقال ابن وهب: سمعت مالكا يقول: «لم يكن من أمر الناس ولا من مضى من سلفنا ولا أدركت أحداً اقتدى به يقول في شيء: هذا حلال وهذا حرام، وما كانوا يجترئون على ذلك، وإنما كانوا يقولون نكره كذا ونرى هذا حسناً فينبغي هذا ولا نرى هذا».اهـ من (أعلام الموقعين ١/ -٣٩-). وتوجد أدلة أخرى كثيرة تؤكد هذا الأصل ولكن فيما ذكرنا كفاية إن شاء الله تعالى.

الفائدة الثالثة: قلنا إن ضمير الفاعل في: عصوك، يشمل كل من يدخل في معناه من المؤمنين والمشركين، ولكن أولى من يدخل فيه هو من عصى من المؤمنين المذكورين في الآية المجاورة لها، لأنه أقرب مذكور في كلام تام مقصود بالحكم، كما أن حرف الفاء بين الآيتين

يقوي الصلة المعنوية بينهما. ورجوع الضمير إلى المؤمنين مذكور عند المفسرين كاحتمال أو وجه في الإعراب، نقله أبو حيان والآلوسي من غير اعتراض عليه، ونقله أيضاً شهاب الدين الحلبي ووصفه بأنه في غاية البعد، ويظهر أنه استبعد معناه، علماً أن معناه في غاية الأهمية، وقد طُبق حكمه في عهد النبوة كما ذكرنا في الحديث، ثم وجدنا أن صفحة الإسلام العظيم قد وقع تلطيخها بكثير من سياسات القادة والناس الذين صبغوا منكراتهم بمظاهر إسلامية، وقبلها منهم من فقد القدرة على التمييز. **وأيضاً** فإنه لا سبيل لإنكار المعنى، وذلك لأن احتمال عصيان المؤمنين مذكور بأداة الشرط «إنْ»، وتصلح هذه الأداة للشرط المحتمل والمستبعد والممتنع، كما في قوله تعالى: ﴿قُلْ إِن كَانَ لِلرَّحْمَٰنِ وَلَدٌ فَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلْعَٰبِدِينَ﴾ الزخرف: ٨١. ولغرض إعادة ضمير: عصوك، إلى: عشيرتك الأقربين، وهي عبارة بعيدة نسبياً، اضطُر ابن عاشور رحمه الله تعالى إلى ادعاء أن عبارة ﴿وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ﴾ جملة معترضة بين ما قبلها وما بعدها، ولا شك أن كلامه مخالف للظاهر.

الفائدة الرابعة: سلامة صفحة العقيدة والشرع قضية مقدسة، ويجب أن تكون سلوكاً وظيفياً راسخاً، فلا تجوز الإساءة إلى الدين بحال من الأحوال بسبب:

- تلميع القادة والمسؤولين وتبرير أخطائهم.
- العزة بالإثم والأهداف الدفينة التي تمنع من الاعتراف بالخطأ.
- الخلط بين التواضع والتسامح مع الأعضاء وبين تبرير زائف للموقف، علماً أن التسامح يقتضي إيضاح الصواب مع العفو عن المخالفة.
- تلميع الأعمال الخاطئة لأي جهة كانت بمزعمة العاطفة الدينية.

الفائدة الخامسة: يتصل بما تقدم قضية تقويم النوايا والدوافع وراء الأعمال المنسوبة إلى الإسلام، وسيأتي ذلك في مبحث «التقويم» إن شاء الله تعالى.

العطاء (التوجيهي والتدريبي والعاطفي)
وتحمل المسؤولية

وهذا من أهم وظائف القائد، وقد ذكرنا في الكلام عن الأهلية قوله تعالى: ﴿لَقَدْ مَنَّ

ٱللَّهُ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا۟ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ ﴾ آل عمران: ١٦٤، أما تزكية الأعضاء فبمعنى تنميتهم، ويشمل ذلك تزكية الحال، أي تعليم المهارات وتطوير الكفاءات وتأهيل الأعضاء لما هو أعلى من مسؤولياتهم الحالية، أي تأهيلهم للمراتب المهنية والقيادية، وهذا أمر في غاية الأهمية، وقد سبق التنبيه إليه أيضاً في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَٰكِن كُونُوا۟ رَبَّٰنِيِّۦنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ ﴾ آل عمران: ٧٩. وأما تعليم الحكمة فهو تعليم الطرق الصحيحة في التفكير والتصرف. وهذا يمكن ترجمته في أنشطة تعليمية وتدريبية ثم مشاركة تنفيذية ثم تحمل المسؤولية. والأمر ليس مجرد إلقاء محاضرات ومشاركة في دورات تعليمية، ولكن يجب أن يكون النشاط العلمي والتدريبي منسجماً مع متطلبات المغالبة مع المنافسين كما سبق بيانه في تفسير آية المصابرة والمرابطة.

ومن هذا الأصل عمليات التوجيه والإرشاد، فيجب أن لا تقتصر على الكتب والمراسلات الرسمية، بل يجب إعطاء اللقاء المباشر حقه كما يُعطى حقه في التشاور في مجلس النواب وغيره من مجالس القادة. يوضح الأمر أن الوجه هو الجزء الوحيد من الجسد الذي يظهر عليه تفاعل القلب والروح، كما أن الكلام في اللقاء المباشر يمكن إشباعه بما يخدم الغاية من غير إسراف وثرثرة، وهذا بخلاف التوجيه الكتابي فإن الغالب فيه اللغة الآلية الجافة من تفاعل الروح.

وينبغي في كثير من التوجيهات، ومن باب عدم التعالي، عدم الاقتصار على سرد التوجيه على المرؤوسين، ولكن يجب في كثير من الأحيان فتح المجال للمرؤوسين للنقاش وحرية التعبير وتبادل الأفكار، فقد يكون عند المرؤوسين ما غفل عنه القادة من الأفكار والحقائق، وتذكر أن من الحكمة كسب عقول وقلوب الآخرين. ومن المفيد أن يتقاسم القادة جلسات مصغرة للنقاش والتداول مع الأعضاء. وتدبر في هذا المجال قوله تعالى: ﴿ٱلَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ ٱلْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَىٰهُمُ ٱللَّهُ ۖ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمْ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴾ الزمر: ١٨.

ويقترن العطاء الفكري والتدريبي بالعطاء العاطفي والمشاعر الطيبة، فمن الضروري أن يشعر الأعضاء بأن القائد يريد لهم الخير والتقدم ويريد دفع الشر عنهم وأنه حريص على ذلك، وانظر في هذا المعنى قوله تعالى: ﴿لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ

مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ التوبة: ١٢٨، وكذلك نصوص الموالاة فإنها توجب تبادل الموالاة بين المؤمنين. ومن الظلم أن يريد القائد الاحترام لنفسه وهو لا يحترم المرؤوسين أو يريد منهم الطاعة وهو لا يجهد نفسه في حقوقهم وحمايتهم!! وقد قال تبارك وتعالى: ﴿أَتَأْمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ ٱلْكِتَٰبَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ البقرة: ٤٤، وفي حديث أَنَسٍ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قال: «لاَ يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِه» رواه البخاري وغيره. ولذلك ينبغي للقائد أن يكون هو القدوة في بذل الولاء لرعيته. وتوجد مرتبة أخرى أقرها الإسلام، وهي الإيثار كما في قوله تعالى: ﴿يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِى صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّآ أُوتُواْ وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰٓ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِۦ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾ الحشر: ٩، فهذا إيثار نابع من القلب يجعل صاحب الحاجة الحقيقية يرى من كل قلبه أنه ليس بحاجة إلى هذا الشيء وأن الآخر أولى به، قال ابن عاشور: ويجوز وجه آخر بأن يحمل لفظ حاجة على استعماله الحقيقي اسم مصدر الإحتياج فإن الحاجة بهذا المعنى يصح وقوعها في الصدور لأنها من الوجدانيات والإنفعالات. ومعنى نفي وجدان الإحتياج في صدورهم أنهم لفرط حبهم للمهاجرين صاروا لا يخامر نفوسهم أنهم مفتقرون إلى شيء مما يُؤتاه المهاجرون، أي فهم أغنياء عما يؤتاه المهاجرون فلا تستشرف نفوسهم إلى شيء مما يؤتاه المهاجرون بَلْهَ أن يتطلبوه. اهـ من (تفسير ابن عاشور)، وهذا هو ظاهر الآية الكريمة وإن جعله ابن عاشور جائزاً من وجه آخر.

وتُعَدُّ ممارسة العطاء العاطفي الصادق أو إرادة الخير للجميع من ضروريات القيادة الناجحة وغير الاستبدادية، وبصرف النظر عن مشارب المرؤوسين ومذاهبهم. أما في المسار العام فتدبر قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ﴾ آل عمران: ١٥٩، فعلى كل قائد أن يكون بمثل هذا العطاء مع مرؤوسيه. وكل قائد يحقد على المرؤوسين فإنه ينتهي بالطغيان والاستبداد. وأما في السلوك الشخصي والوظيفي للقائد، فالأمر يبدأ بتبسم يدل على السعادة بوجود الأعضاء وبالكلام الطيب معهم. وعَنْ أَبِي ذَرٍّ، قَالَ: قَالَ لِيَ النَّبِيُّ ﷺ: «لَا تَحْقِرَنَّ مِنَ الْمَعْرُوفِ شَيْئًا، وَلَوْ أَنْ تَلْقَى أَخَاكَ بِوَجْهٍ طَلْقٍ» رواه مسلم وغيره. وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قال: «الْكَلِمَةُ الطَّيِّبَةُ صَدَقَةٌ» رواه أحمد وابن حبان وصححه الألباني وشعيب الأرناؤوط. ثم

ينبغي أن يَظهر حرص القائد على مصلحة الأعضاء وتنمية حالهم، كما ذكرنا قبل قليل في تفسير قوله تعالى: ﴿وَيُزَكِّيهِمْ﴾ آل عمران: ١٦٤.

وانظر في هذه المعاني الأبيات الرائعة للمقنع الكندي:

يُعاتِبُني في الدَينِ قَومي وَإِنَّما	دُيونيَ في أَشياء تُكسِبُهُم حَمدا
أَسُدُّ بِهِ ما قَد أَخَلّوا وَضَيَّعوا	ثُغورَ حُقوقٍ ما أَطاقوا لَها سَدّا
فَإِن يَأكُلوا لَحمي وَفَرتُ لحومَهُم	وَإِن يَهدِموا مَجدي بنيتُ لَهُم مَجدا
وَإِن ضَيَّعوا غيبي حَفظتُ غيوبَهُم	وَإِن هُم هَوَوا غَييِّ هَوَيتُ لَهُم رُشدا
وَلا أَحمِلُ الحِقدَ القَديمَ عَلَيهِم	وَلَيسَ رئيسُ القَومِ مَن يَحمِلُ الحِقدا
فَذلِكَ دَأبِي في الحَياةِ وَدَأبُهُم	سَجيسَ اللَيالي أو يُزيرونَني اللَحدا

ومن ضروريات العطاء في المؤسسات، أن يتعرف القادة والمدراء إلى خصائص الأعضاء ومواهبهم، وذلك لوضع كل عضو في مجال قوته أو موهبته.

والنجاح في هذا العطاء كله هو من أهم علامات نجاح أو فشل القائد، اللهم إلا إذا كان القائد منزوع الصلاحيات. يوضح الأمر أن تولي السلطة يجب أن يقترن بتحمل المسؤولية بأفضل ما يمكن، فإن فَشِلَ فريق من فرق العمل في القسم أو المؤسسة فإن القائد مسؤول عن كل موضع من مواضع طريق الفشل. فإن كان الفشل بسبب ضعف الأهلية فإن القائد مسؤول عن تأهيل الفرق والأعضاء، وإن كان الفشل بسبب ضعف التخطيط فإن القائد مسؤول عن ضمان تدريبهم على التخطيط ومساعدتهم في ذلك، وإن كان الفشل بسبب غلظة القائد وجفاف مشاعره فإنه سبب مهم في إنفضاض الأعضاء عن واجباتهم وفشلهم في المغالبة، وهكذا يُقال في سائر مفاصل العمل. ولذلك كان من المشهور عند خبراء القيادة أن حمل المسؤولية يبقى في عنق القائد، فإن كان له مساعدون يقومون ببعض أعماله، فإن مسؤولية المساعدين لا ترفع مسؤولية القائد، أي إن تحمل المسؤولية ليس فيه توكيل ولا تفويض.

وفي المناصب السياسية، فإن تحمل المسؤولية يتضمن الالتزام التام بتحقيق المصالح العامة وبحماية الشعب والدولة ودفع المخاطر عنها، وما يقتضيه ذلك من قرارات ثقيلة

ومسؤوليات كبرى، وتدبر قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ﴾ الأنفال: ٢٧، ومعلوم أن النهي يفيد دوام المنع ويشمل الكثير والقليل. وقريب من ذلك يُقال في أعمال كثيرة، ففي كتاب (مبادئ النجاح ٢٥٣-٢٥٤) أمثلة عملية تبين خطورة الالتزام بنسبة (٩٩.٩ ٪) فقط!! فإن ذلك في دولة مثل الولايات المتحدة يمكن أن يعني: مئآت العمليات الجراحية غير السليمة كل أسبوع، وفقدان آلاف المواد البريدية كل ساعة، وسحب آلاف الصكوك من حسابات خاطئة كل ساعة، إلى غير ذلك من الحوادث الكارثية.

حل المعضلات وتولي القرارات الثقيلة

المعضلة هي ما صَعُب وأتعب أو امتنع واستغلق من الشدائد والتحديات، يُقال: عَضَّل وأعضَل بهم الأمر أي صَعُب وأشكل أو اشتد، وأعضله الأمر: غلبه، وعن عمر: أعْضَل بِي أهل الْكُوفَة، لَا يرضون أَمِيراً وَلَا يرضاهم أَمِير. وقال تعالى: ﴿فَلَا تَعۡضُلُوهُنَّ أَن يَنكِحۡنَ أَزۡوَٰجَهُنَّ إِذَا تَرَٰضَوۡاْ بَيۡنَهُم بِٱلۡمَعۡرُوفِ﴾ البقرة: ٢٣٢، العضل هنا التضييق والتشديد. فالمقصود هنا أن تكون القيادة بأهليتها وسياساتها أقوى من المعضلات، وذلك للنسبية في القوة والضعف، فإنه يصح أن تقول: أعضل الدَّاءُ الطبيب الفلاني، أي أعجزه، ولكنه لم يُعضل الطبيب الآخر. ومسؤولية القيادة في حل المعضلات العامة هي من مضامين قول النبي ﷺ: «إِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ، يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّقَى بِهِ» رواه مسلم والبخاري، وقد سبق شرح الحديث. ومعنى «جُنَّةٌ» أي ساتر وحماية وغطاء وملجأ، فهو في المقدمة في مواجهة المعضلات وصناعة القرار فيها وتحمل مسؤولية ذلك، ويقتضي هذا الواجب وجود الصفات والواجبات القيادية والالتزام بالشورى. وستأتي تفاصيل في مبحث الإصلاح وإدارة المشكلات إن شاء الله تعالى، ولكن المقصود هنا التنبيه فقط إلى أصل الموضوع والتذكير ببعض مهارات فهم المعضلة كرؤية الدواخل والبواطن والأسباب والعواقب، فمنها:

١- عدم الإنخداع بالرؤية السطحية، وكذلك عدم الاكتفاء بعلاج الأعراض دون

الأسباب. قال تعالى: ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمۡ أَمۡرٞ مِّنَ ٱلۡأَمۡنِ أَوِ ٱلۡخَوۡفِ أَذَاعُواْ بِهِۦۖ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ وَلَوۡلَا فَضۡلُ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ وَرَحۡمَتُهُۥ لَٱتَّبَعۡتُمُ ٱلشَّيۡطَٰنَ إِلَّا قَلِيلٗا ﴾ النساء: ٨٣، واضح من الآية الكريمة أن أولي الأمر وهم هنا قادة السياسة أو الأمن والدفاع، يجب أن تكون عندهم الأهلية لفهم الدواخل والخبايا غير المعلنة، وتحمل مسؤولية القرار بشأنها. يؤكد ذلك ثبوت الذم على من اكتفى بالظواهر المحسوسة دون الدواخل التي تحتاج إلى بصيرة وكشف وتنقيب، من ذلك قوله تعالى: ﴿ وَقَالَ ٱلۡمَلَأُ مِن قَوۡمِهِ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ وَكَذَّبُواْ بِلِقَآءِ ٱلۡأٓخِرَةِ وَأَتۡرَفۡنَٰهُمۡ فِي ٱلۡحَيَوٰةِ ٱلدُّنۡيَا مَا هَٰذَآ إِلَّا بَشَرٞ مِّثۡلُكُمۡ يَأۡكُلُ مِمَّا تَأۡكُلُونَ مِنۡهُ وَيَشۡرَبُ مِمَّا تَشۡرَبُونَ ﴾ المؤمنون: ٣٣، وسيأتي في الكلام عن «ضرورة التقويم» تفسير قوله تعالى: ﴿وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمۡ أَرَاذِلُنَا بَادِيَ ٱلرَّأۡيِ ﴾ هود: ٢٧، إن شاء الله تعالى.

٢- فهم الإشارات والمقدمات وكذلك رؤية التوقعات. وقد ذكرنا في كتاب (المنطلق) الملاحظات الاستباقية، أي ملاحظة المقدمات والإشارات قبل حصول الأمور، قال تعالى: ﴿وَلَوۡ نَشَآءُ لَأَرَيۡنَٰكَهُمۡ فَلَعَرَفۡتَهُم بِسِيمَٰهُمۡۚ وَلَتَعۡرِفَنَّهُمۡ فِي لَحۡنِ ٱلۡقَوۡلِ﴾ محمد: ٣٠، وقال تعالى: ﴿ فَٱنظُرۡ إِلَىٰٓ ءَاثَٰرِ رَحۡمَتِ ٱللَّهِ﴾ الروم: ٥٠، وقال تعالى: ﴿أَوۡ تَحُلُّ قَرِيبٗا مِّن دَارِهِمۡ﴾ الرعد: ٣١، وقال تعالى: ﴿وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلۡإِثۡمِ وَبَاطِنَهُۥٓ﴾ الأنعام: ١٢٠، وقال تعالى: ﴿وَأَسۡبَغَ عَلَيۡكُمۡ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةٗ وَبَاطِنَةٗ﴾ لقمان: ٢٠. فكثير من الأمور تسبقها علامات غير مباشرة أو رسائل شبه خفية وإشارات دقيقة، وقد تكون هذه الإشارات مفيدة جداً في دفع المضار وجلب المصالح، ولكنها تحتاج إلى من يرصد ويلاحظ ويوظف هذه الإشارات للبحث عن البواطن وما تقتضيه من إجراءات، فالكفاءة في تجنب الخطر مثل الكفاءة في التغلب عليه، وكذلك الفضيلة في رؤية الفرصة ليست بأقل من فضيلة العمل على اغتنامها. ويتصل بذلك موضوع إثارة وافتراض الاحتمالات ودرجة توقعها، فهذا من الضرورات العالية الأولوية، فإنك حين تخطط لعمل وتريد أن توازن بين المنافع والمضار وبين الإسراف والتقصير وبين توقعات النجاح والفشل، فإن عليك أن تقوم بتقدير أو افتراض الاحتمالات الجيدة وغير الجيدة الناتجة عن العمل كله وعن كل قطعة من الخطة. وعلى أساس هذه التقديرات الاحتمالية يتم اتخاذ الاحتياطات الاستباقية وإعداد الخطط البديلة وخطط الترميم. وذكرنا

افتراض الاحتمالات بصيغة الجمع، لأن التعلق بافتراض محدد قد يؤدي إلى التعامل معه وكأنه حقيقة، وهو أمر كثير الضرر إذا كان الافتراض خطأ. وهذا النوع من الفهم يؤدي إلى الاستعداد، ومعلوم أن الاستعداد يمنع الفشل والهزيمة.

٣- الشعور القوي بأهمية الحدث وخطورته: والقضية ليست مجرد حدس ولكن الأمر يعتمد تأهيل وظيفي قوي وعلى رصد شامل للأحداث وجمع المعلومات وفرزها وتحليلها ومقارنتها بركيزة المعلومات الأساسية.

٤- القدرة على التكيف مع المواقف، وهو نقيض التصلب الذهني عند من يرفض المراجعة والتحديث ويتصلب على سياقات مكررة مع كل جديد.

٥- التوافق على منهج لصناعة القرار ثم تنفيذه، وقد تقدم ما يتصل بصناعة القرار، وسيأتي المزيد في الكلام عن «الأداء الاستراتيجي» وعن «الشورى» إن شاء الله تعالى.

الجمع بين تولي السلطة واحترامها وبين التواضع للمرؤوسين واحترام حقوقهم

أما تولي السلطة فقد قال تبارك وتعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴾ النساء: ٥٩، وواضح أن واجب الطاعة يتضمن الاحترام، وقد تقدم تفسير مفصل للآية الكريمة. ومن النصوص المشهورة في احترام السلطة الشرعية حديث عَوْفِ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: قَتَلَ رَجُلٌ مِنْ حِمْيَرَ رجلاً مِنَ الْعَدُوِّ، فَأَرَادَ سَلَبَهُ فَمَنَعَهُ خَالِدُ بْنُ الْوَلِيدِ، وَكَانَ وَالِيًا عَلَيْهِمْ، فَأَتَى رَسُولَ الله ﷺ عَوْفُ بْنُ مَالِكٍ، فَأَخْبَرَهُ، فَقَالَ لِخَالِدٍ «مَا مَنَعَكَ أَنْ تُعْطِيَهُ سَلَبَهُ؟» قَالَ: اسْتَكْثَرْتُهُ يَا رَسُولَ الله، قال: «ادْفَعْهُ إِلَيْهِ»، فَمَرَّ خَالِدٌ بِعَوْفٍ، فَجَرَّ بِرِدَائِهِ، ثُمَّ قَالَ: هَلْ أَنْجَزْتُ لَكَ مَا ذَكَرْتُ لَكَ مِنْ رَسُولِ الله ﷺ، فَسَمِعَهُ رسولُ الله ﷺ فَاسْتُغْضِبَ، فَقَالَ «لَا تُعْطِهِ يَا خَالِدُ، لَا تُعْطِهِ يَا خَالِدُ، هَلْ أَنْتُمْ تَارِكُونَ لِي أُمَرَائِي؟ إِنَّمَا مَثَلُكُمْ وَمَثَلُهُمْ كَمَثَلِ رَجُلٍ اسْتُرْعِيَ إِبِلًا أو غَنَمًا، فَرَعَاهَا ثُمَّ تَحَيَّنَ سَقْيَهَا، فَأَوْرَدَهَا حَوْضًا فَشَرَعَتْ فِيهِ فَشَرِبَتْ صَفْوَهُ وَتَرَكَتْ كَدْرَهُ، فَصَفْوُهُ لَكُمْ وَكَدْرُهُ عَلَيْهِمْ» رواه مسلم وغيره.

ويقوم احترام القادة على ثلاث ركائز، الركيزة الأولى: كون القائد جديراً بالاحترام، وفي القرآن الكريم أدلة كثيرة في هذا المعنى، سبق ذكر بعضها في الفائدة الخامسة من تفسير آية الطاعة، وهو العنوان الأول في المبحث الرابع. ويجب على كل قائد المحافظة على الجدارة بفعل ما يجب عليه واجتناب الوقوع في القوادح. الركيزة الثانية: وجود ثقافة احترام السلطة الشرعية مقترنة بثقافة واجبات القادة والحقوق عليهم. الركيزة الثالثة: أنظمة عادلة وحازمة في المكافأة والمحاسبة.

ومن علامات ممارسة السلطة والقيام بالمسؤولية شعور المرؤوسين بأن القائد موجود دائماً بشخصه أو بنفوذه، وليس ذلك للانتقام منهم ولكن للمساعدة في التوجيه والتخطيط وحل المشاكل. وتدبر ما حصل لقوم موسى عليه السلام حين شعروا بغياب قائدهم واستضعفوا من ناب عنه، قال تعالى: ﴿وَلَمَّا رَجَعَ مُوسَىٰٓ إِلَىٰ قَوۡمِهِۦ غَضۡبَٰنَ أَسِفٗا قَالَ بِئۡسَمَا خَلَفۡتُمُونِي مِنۢ بَعۡدِيٓۖ أَعَجِلۡتُمۡ أَمۡرَ رَبِّكُمۡۖ وَأَلۡقَى ٱلۡأَلۡوَاحَ وَأَخَذَ بِرَأۡسِ أَخِيهِ يَجُرُّهُۥٓ إِلَيۡهِۚ قَالَ ٱبۡنَ أُمَّ إِنَّ ٱلۡقَوۡمَ ٱسۡتَضۡعَفُونِي وَكَادُواْ يَقۡتُلُونَنِي فَلَا تُشۡمِتۡ بِيَ ٱلۡأَعۡدَآءَ وَلَا تَجۡعَلۡنِي مَعَ ٱلۡقَوۡمِ ٱلظَّٰلِمِينَ﴾ الأعراف: ١٥٠. ومن المفيد في هذا المعنى أن يشارك القائد أحياناً في بعض أعمال الفروع والتنفيذ، بطريقة تُشعرهم أن القائد منهم ومعهم، وهذا قريب من الممارسة المحدودة من موقع فرعي. ويُفضل أن تكون مشاركة حقيقية وليست شكلية ولكنها محدودة. وعَنِ البَرَاءِ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: رَأَيْتُ النَّبِيَّ ﷺ يَوْمَ الخَنْدَقِ وَهُوَ يَنْقُلُ التُّرَابَ حَتَّى وَارَى التُّرَابُ شَعَرَ صَدْرِهِ. رواه البخاري. وعَنْ عَبْدِ الله ابْنِ مَسْعُودٍ، قَالَ: كُنَّا يَوْمَ بَدْرٍ كُلُّ ثَلَاثَةٍ عَلَى بَعِيرٍ، كَانَ أَبُو لُبَابَةَ وَعَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ زَمِيلَيْ رَسُولِ الله ﷺ، قَالَ: وَكَانَتْ عُقْبَةُ رَسُولِ الله ﷺ، قَالَ: فَقَالَا: نَحْنُ نَمْشِي عَنْكَ، فَقَالَ: «مَا أَنْتُمَا بِأَقْوَى مِنِّي وَلَا أَنَا بِأَغْنَى عَنِ الْأَجْرِ مِنْكُمَا» رواه أحمد وابن حبان والحاكم، وهو صحيح الإسناد وصححه الحاكم على شرط مسلم.

وأما التواضع للمرؤوسين ففيه أدلة كثيرة، منها قوله تعالى: ﴿وَٱخۡفِضۡ جَنَاحَكَ لِلۡمُؤۡمِنِينَ﴾ الحجر: ٨٨، وقال تعالى: ﴿أَذِلَّةٍ عَلَى ٱلۡمُؤۡمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى ٱلۡكَٰفِرِينَ﴾ المائدة: ٥٤، وقال تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمۡۖ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ﴾ آل عمران: ١٥٩ وفي هذا المعنى أحاديث صحيحة. وتقدم أن التواضع يجب أن لا يُفسد الاحترام المتبادل.

وأما حقوق المرؤوسين السياسية والقانونية، فمنها تيسير سبل استقبال النصيحة، فإن الدين هو النصيحة كما صح في الحديث، وكذلك تنظيم سبل استقبال المنازعة التي تستند إلى الشرع كقضايا المصالح العامة وشبهها، فإن آية النساء التي صدرنا بها العنوان صريحة في رد النزاع إلى القرآن والسنة وليس إلى رأي القائد، سواء كان النزاع فيما بين المرؤوسين أو بينهم وبين القيادة. وأما من زعم أن اجتهاد الإمام يرفع الخلاف، فكلامه يصطدم مع نص القرآن، بل لو قال قائل بمنع الإمام من إلزام الأمة باجتهاده إلا إذا طاوعه أهل الشورى لكان قوله أقرب إلى الصواب.

اعتبار المرؤوسين
جسم المؤسسة العامة وشركاء فيها

قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ﴾ المائدة: ٢، فقوة المؤسسة هي قوة التضامن بين العاملين فيها، قادة ومرؤوسين، وعَنْ أَبِي مُوسَى عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قال: «إِنَّ الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا» وَشَبَّكَ أَصَابِعَهُ. رواه البخاري ومسلم. وتدبر قوله تعالى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ﴾ ص: ٢٠، الملك المشتد أو المشدود هو ملك مُكتمل الأنظمة والأنشطة فهو متماسك محكم منيع ليس فيه فجوات ولا تصدعات، ويتعذر حدوث اختراق كبير فيه. ولعله من المفيد التذكير بتشبيه شعب بلا قيادة فاعلة بجسد بلا رأس، وشعب بقيادة ضعيفة أو فاسدة كجسد مريض، وقيادة بلا شعب قوي كرأس عاجز عن تحريك الجسد. فلا شك أن اشتداد المؤسسة لا يتم إلا بكفاءة وتعاون الأعضاء كلهم، ولذلك يجب على القيادة والإدارة:

١- الحذر الشديد من إشعار بعض الأعضاء بقلة أهميتهم أو عدم الحاجة إليهم فإن ذلك يوهن تماسكهم وتعاونهم ويجعل في مجال عملهم فجوة قابلة للاتساع وكذلك قابلة للاختراق.

٢- البحث في داخل كل عضو عن مزاياه وحسناته لتكليفه بالعمل المناسب لأوصافه. ومن الطبيعي أن يتفاوت الأعضاء في قُدراتهم، فلا لوم على من يختار المثابرة على

عمل رتيب متكرر أو عمل بعيد عن المشاكل ويؤدي واجبه فيه، ولكن بشرط أن يوضع كل عضو في المكان المناسب له وأن يُتَـقبل نظام العمل بصدر رحب.

٣- الاهتمام الحقيقي بالأعضاء ومساعدتهم في إزالة العوائق من طريق العمل الوظيفي، بما في ذلك التوجيه والمساعدة في حل أو تخفيف المشاكل الشخصية والعائلية.

٤- الأداء الجماعي هو ما تستطيع الجماعة فعله كجسد واحد كما ينبه إليه الحديث النبوي الشريف، فلا فائدة من اندفاع القادة إذا كان الأعضاء رافضين أو غير مندفعين. ولذلك كانت عمليات تشكيل الرأي العام من ضروريات القيادة السياسية. والأمر قريب من ذلك في المؤسسات العامة عموماً، فحرص القادة على الكفاءة والتطوير والتحسين لن ينجح إذا لم يقترن برفع كفاءة الأعضاء وتأهيلهم وجمع كلمتهم. وتوجد وسائل ذكية لتسريع حركة الأعضاء كجسد واحد، وهي تختلف بحسب نوع الحركة ومجالها، غير أنها تقوم على ثلاث ركائز، الأولى: عمليات رفع المعنويات وتوحيد الاتجاه العام. الثانية: عمليات التحفيز. الثالثة: عمليات تنمية الوسع (أي تطوير القُدُرات التأهيلية والمادية).

٥- مساهمة الأعضاء (الشركاء) في متطلبات العمل العام: قال تعالى: ﴿وَلَوْ أَرَادُوا۟ ٱلْخُرُوجَ لَأَعَدُّوا۟ لَهُۥ عُدَّةً وَلَـٰكِن كَرِهَ ٱللَّهُ ٱنۢبِعَاثَهُمْ فَثَبَّطَهُمْ وَقِيلَ ٱقْعُدُوا۟ مَعَ ٱلْقَـٰعِدِينَ﴾ التوبة: ٤٦. واضح أن ضمير الفاعل في: أرادوا، وفي: لأعدوا، يرجع إلى من لم يُرد فلم يُعد عدة من المرؤوسين. ولذلك فإن الآية الكريمة تبين صراحة قضية من المسلمات، وهي مع شدة وضوحها تخفى على كثير من الناس، وهي أن أموال الدولة هي أموال الأمة، وتكون القيادة مسؤولة عن إدارة المال العام. فإن نَـقَصَ المال العام عن ضروريات الأمة كالتعليم والصحة والأمن والدفاع وغيرها، فإن الأمة تتحمل مسؤولية كفاية الضروريات وما يخدم الضروريات. وينبغي أن يكون الأمر واضحاً لكل مكلف من المؤمنين، وهكذا الحكم في سائر الأوامر والنواهي الشرعية. وتدبر هنا قوله تعالى: ﴿أَنْ أَقِيمُوا۟ ٱلدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا۟ فِيهِ﴾ الشورى: ١٣، فالقيام نقيض القعود، أي يجب على المكلفين عموماً النهوض بالدين وتوفيته حقه من العلم والمال والعمل. وقال تعالى: ﴿كَلَّا لَمَّا يَقْضِ مَآ أَمَرَهُۥ﴾ عبس: ٢٣، قضاء الشيء هو إحكامه والفراغ منه، أي فعله وإتمامه، ومنه قوله تعالى: ﴿فَإِذَا قَضَيْتُم مَّنَـٰسِكَكُمْ فَٱذْكُرُوا۟ ٱللَّهَ﴾ البقرة: ٢٠٠. ففي الآية زجر وإنكار على من لم ينفذ

ما أمر الله تعالى به، ويستلزم ذلك إعداد وسائل التنفيذ ووسائل الحماية والإدامة والتطوير، ومن هنا اشتهر عن العلماء قولهم: ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب، ويمكن تحويل هذه المعاني إلى أنظمة قانونية. وهذا كله يجعل من المرؤوس بعيداً عن التلقي السلبي لأوامر القادة، لأن القائد وكيل عنه، فالمرؤوس ليس مجرد آلة. ولذلك ينبغي للمرؤوس فهم مقاصد الأوامر والنواهي، ومتابعة مجريات العمليات الحكومية لضمان سلامة المسار وجودة عمليات النهوض. ويمكن أن تكون المتابعة بنشاط فردي من المرؤوسين، ويمكن أن تكون بتعاون جماعي كما في التكتلات المدنية وجمعيات الإصلاح والرقابة والشفافية وغيرها.

الإشراف العام

وكثير من ذلك إشراف غير مباشر، ولكن بكفاءة عالية وأجهزة استطلاع مساعدة. والمقصود أن يعلم القائد الأمور المهمة التي تجري ضمن مسؤوليته. وتدبر الحديث المشهور «أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْـئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْـئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» رواه مسلم والبخاري وغيرهما. وواضح أن تحمل المسؤولية يستلزم العلم بمجريات الأحداث، ولذلك كثر كلام السلف في ذم احتجاب الأمراء عن الرعية. ومن روائع ما يُروى عن علي عليه السلام الخبر عَنْ مُهَاجِرٍ الْعَامِرِيِّ، قَالَ: كَتَبَ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ عَهْدًا لِبَعْضِ أصحابهِ عَلَى بَلَدٍ، فَكَانَ فِيهِ: «أَمَّا بَعْدُ! فَلَا تُطَوِّلَنَّ حِجَابَكَ عَلَى رَعِيَّتِكَ، فإن احْتِجَابَ الْوُلَاةِ عَنِ الرَّعِيَّةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيقِ وَقِلَّةُ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ، وَالِاحْتِجَابُ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا احْتُجِبُوا دُونَهُ، فَيَصْغُرُ عِنْدَهُمُ الْكَبِيرُ وَيَعْظُمُ الصَّغِيرُ، وَيَقْبُحُ الْحَسَنُ وَيَحْسُنُ الْقَبِيحُ وَيُشَابُ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ» رواه أبو بكر الدينوري في (المجالسة وجواهر العلم). وهذا الأصل هو أحد مضامين قوله تعالى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ﴾ ص: ٢٠. فالملك المشتد تأتيه أنباء الثغرات ليقوم بغلقها، وكذلك أنباء الفراغات ليقوم بملئها. ولا يتم الإشراف العام إلا بسلسلة عالية الكفاءة من القادة والمدراء والأعضاء.

المكافأة والمحاسبة

قال تعالى: ﴿قَالَ أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُۥ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِۦ فَيُعَذِّبُهُۥ عَذَابًا نُّكْرًا ﴿٨٧﴾ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلْحُسْنَىٰ ۖ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴿٨٨﴾﴾ الكهف: ٨٧ – ٨٨، الآية الأولى في الظلم المركب كمظالم الطغاة المتكررة، بدليل أن عقوبة الدنيا لا تكفي للخلاص من عقوبة الآخرة، غير قاعدة درجات الأعمال تقتضي تخفيفاً متزايداً في العقوبة مع تخفيف درجة الظلم. وأما الآية الثانية فعامة وتدل على أن العمل الصالح يستحق ثناءً حسناً ومكافأة. وأما المحاسبة وربما العقوبة فتقتضيه أدلة كثيرة في حكم خيانة الأمانة والتقصير المتعمد، خاصة في العمل العام وفي كل عمل يلامس حقوق ومصالح الآخرين، من ذلك قوله تبارك وتعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَخُونُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓا۟ أَمَٰنَٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ الأنفال: ٢٧، وقوله تعالى: ﴿وَٱلْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَفِى خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ ﴿٣﴾﴾ العصر: ١ – ٣. وكذلك الذين أرادوا خرق نصيبهم من السفينة وقول النبي ﷺ فيهم «فَإِنْ يَتْرُكُوهُمْ وَمَا أَرَادُوا هَلَكُوا جَمِيعًا، وَإِنْ أَخَذُوا عَلَى أَيْدِيهِمْ نَجَوْا وَنَجَوْا جَمِيعًا» رواه البخاري. وتوجد قواعد مهمة في قضية المكافأة والعقوبة:

١ – **الأخطاء الاجتهادية**: المقصود بها الأخطاء الوظيفية السالمة من أمرين، الأمر الأول: التوجه المتعمد إلى الخطأ. الأمر الثاني: الإهمال المتعمد لمتطلبات الإصابة. قال تعالى: ﴿وَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ فِيمَآ أَخْطَأْتُم بِهِۦ وَلَٰكِن مَّا تَعَمَّدَتْ قُلُوبُكُمْ﴾ الأحزاب: ٥، والجُناح هو الهمّ والأذى والميل إلى الإثم، وهو في الآية نكرة منفية تفيد العموم، فالآية الكريمة تمنع من تحميل المخطئ غير المتعمد أي نوع من الأذى والهمّ والتأثيم. وعن عُمَرَ بْنِ الخَطَّابِ رَضِيَ الله عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «إِنَّمَا الأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى»، رواه البخاري وأبو داود وابن ماجه. فتدبر صيغة الحصر في الحديث، فلا شك أن غير العاصي بتعمد الإهمال ولا بتعمد التوجه الخاطئ، فلا شك أنه قد نوى الإصابة وليس الخطأ، فله ما نوى. ويستعمل السلف عبارة «ترك الأولى» في الأمور التي استندت إلى نية صالحة وجهد وظيفي صالح، وتدبر في هذا المعنى العتاب اللطيف في قوله تعالى: ﴿عَفَا ٱللَّهُ عَنكَ لِمَ أَذِنتَ لَهُمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَكَ ٱلَّذِينَ صَدَقُوا۟ وَتَعْلَمَ ٱلْكَٰذِبِينَ﴾ التوبة: ٤٣، فالبداية بالعفو ثم إيضاح ما كان أولى بالاتباع. فكذلك في العمل الوظيفي، فعلى تقدير سلامة

الموقف، فإن الخطأ أمر طبيعي مع المجتهدين في العمل، ثم بحسب آثار الخطأ يمكن إغفاله أو إجراء عمليات تعديل أو تعويض أو غير ذلك مما يقتضيه المقام. وقريب من ذلك يُقال في إغفال بعض الأخطاء والهفوات الصغيرة التي ليس لها تأثير سلبي، فإن الصغائر لا يسلم أحد منها، وكثرة المحاسبة عليها تكدر الأجواء وتوهن الاندفاع. ومن الكلام المتداول أن الذي لا يخطأ هو الذي لا يعمل، ومن نحو هـذا المنطلق استعمل العميد جي نازاريث عبارة «الأخطاء الإيجابية» في كتابه (التفكير السديد ٢٩٥-٢٩٦). ويؤكد كل ذلك قـوله تعالى: ﴿وَلَوْ كُنتُ أَعْلَمُ ٱلْغَيْبَ لَٱسْتَكْثَرْتُ مِنَ ٱلْخَيْرِ وَمَا مَسَّنِيَ ٱلسُّوٓءُ﴾ الأعراف: ١٨٨. ولكن ينبغي التنبيه هنا إلى أن حرمات الآخرين محرمة، فمن الإهمال المتعمد الإعتماد على بادئ الرأي فيما يخص حقوق الآخرين، وكذلك إهمال تنقيح الرأي بالتشاور والمراجعة والإنضاج وغيرها من السبل المعروفة في تنقيح الأفكار، وقد ذكرنا كل ذلك في مواضع متعددة في هذه الدراسة وفي (المنطلق). فكل رأي لم يستوف عمليات الإنضاج والتقويم، فربما يصح تقديمه كمقترح للدراسة، ولا مؤاخذة على ذلك ولا ملامة على خطأ في فكرة ليست للتنفيذ. وكذلك الرأي غير الصائب إذا استوفى عمليات التنقيح والإنضاج والتقويم، فلا مؤاخذة على صناع القرار، ولكن قد يجب على الحكومة أو المؤسسة تعويض المتضررين. وأما تفعيل القرار الخاطئ بالتوجه الفاسد أو بالإرتجال وقبل استيفاء عمليات التنقيح والتقويم، فإن صناع القرار مؤاخذون كلهم بصرف النظر عن درجاتهم الوظيفية. ولذلك يجب في القرارات العامة كتابة وتوثيق نشأة القرار ودواعيه وعمليات تحليله وتنقيحه وإنضاجه وتقويمه كلها وبالتفصيل، وبخلاف ذلك فإن المخطئ لن يتمكن من إثبات سلامة موقفه.

٢- **قد تكون الأخطاء قابلة للعفو والإصلاح وإعادة النهضة**، وهذا أصل في غاية الأهمية، ومن الآثار المشهورة قولهم «قد يعثر الجواد، ولكل جواد كبوة ولكل صارم نبوة ولكل عالم هفوة». ولكن يتفاقم الأمر حين يكون الحال رفضاً للإصلاح وتهاوناً في النهوض من جديد أو قادحاً في الأهلية. وفي نصوص الإسلام أمثلة كثيرة من الأخطاء القابلة للعفو والإصلاح، منها قوله تعالى: ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ تَوَلَّوْا۟ مِنكُمْ يَوْمَ ٱلْتَقَى ٱلْجَمْعَانِ إِنَّمَا ٱسْتَزَلَّهُمُ ٱلشَّيْطَٰنُ بِبَعْضِ مَا كَسَبُوا۟ ۖ وَلَقَدْ عَفَا ٱللَّهُ عَنْهُمْ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ حَلِيمٌ﴾ آل عمران: ١٥٥، ولا شك أنه لا تجوز مؤاخذة من عفا الله عنه. ومنها قوله تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ

﴿وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ﴾ آل عمران: ١٥٩. وتدبر قوله تعالى: ﴿وَلَوۡ أَنَّهُمۡ إِذ ظَّلَمُوٓاْ أَنفُسَهُمۡ جَآءُوكَ فَٱسۡتَغۡفَرُواْ ٱللَّهَ وَٱسۡتَغۡفَرَ لَهُمُ ٱلرَّسُولُ لَوَجَدُواْ ٱللَّهَ تَوَّابٗا رَّحِيمٗا﴾ النساء: ٦٤، فالنص صريح أن الاعتراف بالتقصير والتراجع عنه يقتضي العفو والمغفرة، بل إن آية آل عمران تنبه إلى إمكان قبول الاعتراف الضمني، أي غير الصريح. ولذلك فإن مساعدة المخطئ وتشجيعه على الإصلاح والنهوض أولى بكثير من تقريعه على الخطأ. ومن المفيد إعتماد رقابة التشجيع والتحريك وتقديمها على رقابة المحاسبة والمعاقبة. معنى ذلك أنه إذا بلغك شيء عن ضعف أداء موظف فإنه يمكنك التواعد على لقاء رسمي معه، لا للتقويم والمحاسبة ولكن لمناقشة العمل وظروفه وطرق التحسين وما يمكن ان يُكلف به مع عبارات تشجيعية، واتباع هذا الأسلوب قد يحقق نتائج عالية ويقلل التقارير السلبية. ولكن إذا كانت الأخطاء بسبب ضعف الأهلية، فلا مجال إلا لتنمية الأهلية إن كان ذلك ممكناً، أو تحويل الموظف إلى عمل مناسب لأهليته، وذلك لقوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا﴾ النساء: ٥٨. وقد ذكرنا أن من ضروريات العطاء في المؤسسات، أن يتعرف القادة والمدراء إلى خصائص الأعضاء ومواهبهم، وذلك لوضع كل عضو في مجال قوته أو موهبته. أي إن استعمال الموظف في مواضع قوته وتنميتها أفضل بكثير من تقريعه على مواضع ضعفه.

٣- **من طرق الإصلاح قبل العقوبة التعويض بتكليف إضافي**، أي بحسنات ماحية كما يقول الفقهاء، قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱلۡحَسَنَٰتِ يُذۡهِبۡنَ ٱلسَّيِّـَٔاتِۚ ذَٰلِكَ ذِكۡرَىٰ لِلذَّٰكِرِينَ﴾ هود: ١١٤، وهذا يفعله المخطئ وهو في كامل احترامه، بل يُشكر عليه، فهو من الطرق المقدمة ما لم يمنع منه مانع. وهنا فرق بين العمل الخاطئ والنقص في العمل الصحيح، فكل عمل غير صحيح يحتاج إلى تغيير أو تحمل العواقب، وأما النقص في العمل الصحيح فيمكن إتمامه أو التعويض عنه، وذلك بحسب نوع العمل ونوع النقص.

٤- **احترام الفرد يجب ان يكون سلوكاً عاماً في المؤسسة**. وتذكر قوله تعالى: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا يَسۡخَرۡ قَوۡمٞ مِّن قَوۡمٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُونُواْ خَيۡرٗا مِّنۡهُمۡ وَلَا نِسَآءٞ مِّن نِّسَآءٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُنَّ خَيۡرٗا مِّنۡهُنَّۖ وَلَا تَلۡمِزُوٓاْ أَنفُسَكُمۡ وَلَا تَنَابَزُواْ بِٱلۡأَلۡقَٰبِۖ بِئۡسَ ٱلِٱسۡمُ ٱلۡفُسُوقُ بَعۡدَ ٱلۡإِيمَٰنِۚ وَمَن لَّمۡ يَتُبۡ فَأُوْلَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّـٰلِمُونَ﴾ الحجرات: ١١. وتذكر حديث أبي هريرة عن النبي ﷺ قال: «بحسب امرئ من

الشر ان يحقر اخاه المسلم» رواه مسلم في سياق حديث.

٥- **ربما يحصل شيء مما يسمى بحسد الأقران** وتكدير الخواطر ولكن ينبغي أن يكون ذلك قليلا ولا يصل بحال من الأحوال إلى المكر بالآخرين ولا إلى العمل على إبعادهم من التنافس على الخير ونحو ذلك من الوسائل الوضيعة. والتنافس مطلوب وهو أن يرى الفرد العمل الموجود مقداراً ونوعاً فيعمل على تجاوزه والتقدم عليه وأن لا يقف في التقدم، ولكنه يرجو لإخوانه من كل قلبه بلوغ مثل ذلك، فإن سبقه بعض إخوانه فإنه يستطيع أن ينال أجراً عظيماً بمحبتهم وتقديمهم، فعَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: جَاءَ رَجُلٌ إِلى رَسُولِ الله ﷺ فَقَالَ: يَا رَسُولَ الله مَتَى السَّاعَةُ؟ قال: «وَمَا أَعْدَدْتَ لِلسَّاعَةِ؟»، قَالَ: حُبَّ الله وَرَسُولِهِ، قال: «فَإِنَّكَ مَعَ مَنْ أَحْبَبْتَ»، قَالَ أَنَسٌ: فَمَا فَرِحْنَا بَعْدَ الْإِسْلَامِ فَرَحًا أَشَدَّ مِنْ قَوْلِ النَّبِيِّ ﷺ: «فَإِنَّكَ مَعَ مَنْ أَحْبَبْتَ»، قَالَ أَنَسٌ: فَأَنَا أُحِبُّ اللهَ وَرَسُولَهُ وَأَبَا بَكْرٍ وَعُمَرَ، فَأَرْجُو أَنْ أَكُونَ مَعَهُمْ وَإِنْ لَمْ أَعْمَلْ بِأَعْمَالِهِمْ. رواه مسلم. وعن عليٍّ عليه السلام أنه قال: «لِلْمَرْءِ مَا اكْتَسَبَ، وَهُوَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مَعَ مَنْ أَحَبَّ» رواه الإمام الدارمي.

٦- **لا تفكر في عقوبة الفرد أو الفريق قبل البحث في الأنظمة** وفي سلوك المسؤولين فإن المشكلة فيها في كثير من الأحيان، هذا بالإضافة إلى مشاكل تكليف الفرد أو الفريق بعمل ثم إهمال متطلبات الإنجاز. ويجب دائماً تذكر قوله تبارك وتعالى ﴿وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَاۚ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ﴾ الأنعام: ١٦٤، الوِزر الحمل أو الحمل الثقيل، أي لا تحمل حاملةٌ حِمْلَ أخرى غيرها من الأخطاء والآثام. وعمل القائد والمدير هنا يشبه عمل الطبيب، فإنه يبحث في الأسباب والعوامل المؤثرة وطرق العلاج والوقاية وبأعلى درجة ممكنة من المحافظة على صحة المريض وعدم الإضرار به.

٧- **مصداقية الثناء الحسن:** صحيح أن الثناء الحسن والتقدير ينبغي أن يكون سلوكاً راسخا في المؤسسة ويتفاوت بحسب سبب الثناء، **ولكنه في كثير من الأحيان ثناء على المزايا الحسنة وليس تزكية مطلقة.** وذكرنا قبل قليل قوله تعالى: ﴿وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلْحُسْنَىٰۖ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ الكهف: ٨٨. وفي السنة النبوية أمثلة كثيرة، ويكفيك أن تنظر في أحاديث الفضائل نحو فضائل الخلفاء الأربعة والمهاجرين والأنصار وأهل بدر واهل الحديبية وامهات المؤمنين وأهل البيت وطائفة أخرى من الصحابة، هذا بالاضافة إلى تفضيل

القرون الثلاثة الاولى كجملة وليس تفضيلاً لكل فرد منهم، كما في حديث «خير القرون قرني ثم....». فينبغي على القادة والمسؤولين بذل كلمات التقدير والتشجيع للصالحين عموماً وهو الأصل في اعضاء المؤسسة إلا من استثناه الدليل. ومن المفيد أن يكون الثناء معلنا كما كان الحال في احاديث فضائل الصحابة. ولكن يجب للثناء الرفيع والمحاسن المذكورة أن يكون موقعها حقيقياً، أي يمكن إذا اقتضى الأمر التدليل عليها ومقارنتها، وذلك لأن الشهادة يجب أن تكون بالحق، وفي ذلك أدلة كثيرة، منها قوله تبارك وتعالى: ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا۟ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ البقرة: ١٤٣، وقوله تعالى: ﴿ وَلَا يَمْلِكُ ٱلَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِهِ ٱلشَّفَٰعَةَ إِلَّا مَن شَهِدَ بِٱلْحَقِّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ الزخرف: ٨٦، وعَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: مَرُّوا بِجَنَازَةٍ فَأَثْنَوْا عَلَيْهَا خيراً، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «وَجَبَتْ»، ثُمَّ مَرُّوا بِأُخْرَى فَأَثْنَوْا عَلَيْهَا شَرًّا، فَقَالَ: «وَجَبَتْ»، فَقَالَ عُمَرُ بْنُ الخَطَّابِ رَضِيَ الله عَنْهُ: مَا وَجَبَتْ؟ قال: «هَذَا أَثْنَيْتُمْ عَلَيْهِ خيراً فَوَجَبَتْ لَهُ الجَنَّةُ، وَهَذَا أَثْنَيْتُمْ عَلَيْهِ شَرًّا فَوَجَبَتْ لَهُ النَّارُ، أَنْتُمْ شُهَدَاءُ الله فِي الأَرْضِ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما. يضاف إلى ذلك أن المؤسسة السياسية معرضة لعوامل الهرم وللاختراق في طبقة القيادة فما دونها، فإذا كانت أهلية التقويم والتغيير ضعيفة فإن عناصر الاختراق تستطيع تلميع وتزيين بعض الشخصيات الفاقدة للأهلية لأجل تقديمها في مراتب المؤسسة وضمان فاعلية الاختراق في حال حصول بعض التغييرات غير الجذرية. وهذا يؤكد ما ذكرناه من أن الثناء الحسن يكون في كثير من الأحيان على المزايا الحسنة وليس تزكية مطلقة. وما ذكرناه ليس معارضاً لحديث الْمِقْدَادِ بْنِ الْأَسْوَدِ قَالَ: إِنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «إِذَا رَأَيْتُمُ الْمَدَّاحِينَ فَاحْثُوا فِي وُجُوهِهِمِ التُّرَابَ» رواه مسلم وغيره، فهذا الحديث محمول على المذموم من المدح وهو أربعة انواع، الأول: المدح بالباطل. الثاني: المدح نِفاقاً ولأغراض رديئة. الثالث: اتخاذ المدح بضاعة ووظيفة للكسب. الرابع: مجاوزة الحد في الإطراء. يساعد على هذا النظر صيغة المبالغة في «المداحين»، وكذلك عبارة «فَاحْثُوا فِي وُجُوهِهِمِ التُّرَابَ»، فإن لفظ التراب والحجر يُستعمل بمعنى: خيبوهم لا تعطوهم شيئاً، كما في حديث «الولد للفراش وللعاهر الحجر». وزاد بعضهم نوعاً خامساً من المدح المذموم وهو المبالغة في المدح ولو بحق إذا كان بحضور الممدوح وفي مواجهته، غير أن المدح الذي يقتضيه المقام ليس بمذموم وإن كان في حضور

الممدوح، وصاحبه ليس بمدّاح، وتوجد شواهد كثيرة في عهد النبوة. ولذلك فإن هذا الحديث ونحوه لا يعارض الأحاديث الكثيرة في مدح النبي ﷺ لأفراد وجماعات من الصحابة.

٨- **رؤية تأثير الآخرين**: أي في إنجازات الفريق أو المؤسسة، وهذا أمر حقيقي لأن العلاقات السليمة والتعامل الصادق والجو النظيف له دور كبير في تفوق فلان وفلان. فيمكن مثلاً أن تقترن مكافأة شخص معين بتقدير معلن لمن كان معه في العمل. والأمر نفسه يصح في المستويات القيادية، أي ينبغي إدارة النتائج وكأنها لجسد واحد كما ينبغي أن يكون الأمر، مثال ذلك إذا تم اختيار فكرة أو خطة من صناعة فلان، فإن التأكد من جودتها يحتاج إلى عرضها على الشركاء في الأمر، ثم تكرار تنقيحها من قبلهم. فإن نجحت الفكرة فإن الربح المعنوي لهم كلهم، فلا ينقسم الفريق إلى رابح وخاسر، غير أن درجات الربح تتفاوت بحسب نصيب كل فرد، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿أَوْفُوا۟ ٱلْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا۟ مِنَ ٱلْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا۟ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا۟ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾﴾ الشعراء: ١٨١ - ١٨٣. وتدبر أن فضائل الأفراد المعينين في عهد النبوة اقترنت بفضائل مجاميع كأهل بدر والحديبية وغيرهم، وكذلك فضائل المجموع من حيث الجملة. وهذه القاعدة سارية أيضاً على كثير من الأخطاء والعمليات الفاشلة.

٩- **طرق المكافأة والمحاسبة**: الحافز دنيوي وأخروي: أما الحافز الأخروي فمعروف، وأما الحافز الدنيوي الذي يتحمل المؤمنون مسؤوليته بعضهم مع بعض، فمنه العدل والثناء الحسن والمكافأة. ينبه إلى ذلك نحو قوله تعالى: ﴿وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ الكهف: ٨٨. وتوجد انواع كثيرة من المكافأة، منها الثناء الحسن وإعلانه كما ذكرنا، ومنها الهدايا والمكافآت المالية والتسهيلات والترقيات والأوسمة والمكافآت التذكارية (إدخاله مثلاً في سجل ولوحة تذكارية لموظف الشهر أو موظف السنة... الخ أو يُكرم بعد تقاعده وربما وفاته بتسمية قسم باسمه أو تسمية بعض العمليات باسمه، وهكذا). وكذلك دعوة عائلة الموظف عند تكريمه أو شمول العائلة نفسها بالتكريم. وهذا كله بعيد كل البعد عن عمليات شراء الذمم. وكذلك توجد مهارات كثيرة في المحاسبة.

١٠- **الحذر من المبالغة (الإسراف) في المكافأة والعقوبة**: فبالإضافة إلى الضرر

الشخصي من الإسراف في المكافأة والعقوبة، فإنه يتحول في كثير من الأحيان إلى ضرر عام، لأنه يصعب بل يتعذر العدل فيه بين الأعضاء. والتجانس بين العمل والمكافأة مشهور في كلام القدماء، وقريب منه التجانس بين الذنب والعقوبة. فمن المؤذي تقديم مكافأة ضئيلة على عمل جليل، وأما المكافأة الكبيرة على عمل ضئيل فهي وسيلة شائعة من وسائل الفساد الوظيفي وشراء الذمم وإفساد العلاقات.

١١- **احذر أن تكون كعبد الدينار والدرهم** إذا أُعطي رضي وإذا مُنع سخط، اي احذر أن لا تعمل بصورة جيدة إلا بمكافأة وكأنك تعمل للدنيا وكأنّ المكافأة رشوة. صحيح أن التقدير والاعتراف بالفضل ينبغي أن يكون سلوكاً راسخاً في المؤسسة كما هو واضح هنا، ولكن إذا فاتك شيء من ذلك فلا تتراجع في عملك، اللهم إلا أن تقوم دلائل على وجود انحراف في المؤسسة ومحاولات إبعاد المؤهلين وتقديم غيرهم فحينئذ يتعين عليك البحث والتنقيب ثم العمل على التصحيح والتغيير. وعَنْ سَعْدِ بْنِ أَبِي وَقَّاص قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْعَبْدَ التَّقِيَّ الْغَنِيَّ الْخَفِيَّ» رواه مسلم وغيره في سياق قصة. وتدبر حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قال: «تَعِسَ عَبْدُ الدِّينَارِ وَعَبْدُ الدِّرْهَمِ وَعَبْدُ الخَمِيصَةِ، إِنْ أُعْطِيَ رَضِيَ وَإِنْ لَمْ يُعْطَ سَخِطَ، تَعِسَ وَانْتَكَسَ، وَإِذَا شِيكَ فَلاَ انْتَقَشَ، طُوبَى لِعَبْدٍ آخِذٍ بِعِنَانِ فَرَسِهِ فِي سَبِيلِ الله، أَشْعَثَ رَأْسُهُ مُغْبَرَّةٍ قَدَمَاهُ، إِنْ كَانَ فِي الحِرَاسَةِ كَانَ فِي الحِرَاسَةِ، وَإِنْ كَانَ فِي السَّاقَةِ كَانَ فِي السَّاقَةِ، إِنِ اسْتَأْذَنَ لَمْ يُؤْذَنْ لَهُ وَإِنْ شَفَعَ لَمْ يُشَفَّعْ» رواه البخاري، ومعنى «فَلاَ انْتَقَشَ» دعاء عليه أن لا يقدر على إخراج شوكة دخلته بالمنقاش، فهو عاجز عن ما هو أكبر. وأما حال الرجل الآخر، فالحراسة في مقدمة الجيش، والساقة في المؤخرة، فهو راض بموضعه ما دام في الله تعالى، ولا يمنعه من العمل أن لا يؤذن له ولا يُنظر في شفاعته.

١٢- **الاعتدال والعدل في ضبط المرؤوسين**: أما الاعتدال فلين وحلم من غير ضعف، وشدة وقوة من غير قسوة. وذلك أن صلاح أمر العمل الجماعي يكون بتوازن بين الثواب والعقاب أو بين الوعد والوعيد، بطريقة تحافظ على جودة الأداء والتماسك والتحسين المستمر. ويختلف موضع نقطة التوازن بحسب نوع المرؤوسين وطبائعهم وبحسب ذكاء القادة واهتمامهم وبحسب الأنظمة المطبقة. فكلما رجح وزن اللين والحلم

مقترناً بالجودة والتماسك فهي جماعة ناضجة ويُتوقع لها النجاح والتقدم. يؤكد ذلك نص آية آل عمران في التشاور، وكذلك أحاديث الرفق وغيرها. وأما إذا رجح وزن العقوبات فهي جماعة متراجعة بقيادتها أو بمرؤوسيها أو بهم جميعاً، وينبغي للقادة حينئذ دراسة الأسباب والإعداد لرفع مستوى الجماعة. وأما العدل، فهو أن تكون فاعلية المكافأة والعقوبة شاملة للأعضاء كلهم، قادة ومرؤوسين، فعن عَائِشَةَ رَضِيَ الله عَنْهَا، أن رَسُولَ الله ﷺ قال: «أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمِ الشَّرِيفُ تَرَكُوهُ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمِ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ، وَايْمُ الله لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا» رواه مسلم والبخاري وغيرهما في سياق قصة. وتدبر صيغة الحصر بـ «إنما» في بداية الحديث وكأن المصيبة الكبرى هي ترك العدل في التطبيق، وذلك أن الشريعة لم توضع اصلاً لتكون لعبة بأيدي أصحاب النفوذ.

١٣- **وإذا ثبت ضعف العضو أو الفريق في مجال معين** فهذا لا يستلزم الضعف المطلق بل يجوز أن يكون العضو قوياً جداً في مجال آخر، ولذلك قلنا إنه على المسؤول أن يعرف مواضع قوة ومواضع ضعف كل عضو في فريقه وذلك لتفعيل مواضع القوة، فعلى المسؤول ان تكون له فكرة عن تاريخ العضو وسيرته الذاتية وأنشطته غير الرسمية وعاداته اليومية وصحته وقدراته... الخ. وبعض هذه المعلومات توضع على الورق وبعضها الآخر يكشفها الحوار الشخصي. وتدبر حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «لَا يَفْرَكْ مُؤْمِنٌ مُؤْمِنَةً، إِنْ كَرِهَ مِنْهَا خُلُقًا رَضِيَ مِنْهَا آخَرَ» أو قال: «غَيْرَهُ» رواه مسلم وأحمد وأبو يعلى، وَالْفَرْكُ بِفَتْحِ الْفَاءِ وَإِسْكَانِ الرَّاءِ الْبُغْضُ.

١٤- **إذا تعينت العقوبة فيجب** إعلام العضو بسبب العقوبة وكذلك تعريفه بعملية التثبت والبحث قبل اتخاذ القرار بالعقوبة. وإذا لم توجد ضرورة لإعلان العقوبة فإنها تكون باتصال شخصي ويُضفى عليها طابع السرية لأن الاصل حرمة عرض المسلم، فإذا جاز انتهاكه لسبب فلا يصح تجاوز القدر الضروري من الإنتهاك.

١٥- **الإهمال المتعمد** بلا عذر شرعي وبلا أسباب خارجة عن مسؤولية العضو فإنه معصية. فإن كان الإهمال معصية غير مركبة فإن التعامل معه يكون على قدره وقدر آثاره، فمن الممكن أن يوجب عقوبة ومن الممكن في أحوال أخرى توجيه اللوم أو التذكير بلطف.

وأما إذا كان الإهمال المتعمد جُزءً من تخطيط لتخريب المؤسسة فإنه يلحق بالخيانة وما تقتضيه من إجراءات.

١٦- **تعامل مع العقوبة على أنها كفارة للسيئة،** وذلك لحديث عُبَادَةَ بْنِ الصَّامِتِ رَضِيَ الله عَنْه قَالَ: بَايَعْتُ رَسُولَ الله ﷺ فِي رَهْطٍ، فَقَالَ « وَلاَ تَعْصُونِي فِي مَعْرُوفٍ، فَمَنْ وَفَى مِنْكُمْ فَأَجْرُهُ عَلَى الله، وَمَنْ أَصَابَ مِنْ ذَلِكَ شيئاً فَأُخِذَ بِهِ فِي الدُّنْيَا فَهُوَ كَفَّارَةٌ لَهُ وَطَهُورٌ، وَمَنْ سَتَرَهُ الله فَذَلِكَ إلى الله إِنْ شَاءَ عَذَّبَهُ وَإِنْ شَاءَ غَفَرَ لَهُ» رواه البخاري وغيره في سياق حديث. وكذلك قوله تعالى: ﴿وَلَا تَلْمِزُوٓاْ أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُواْ بِٱلْأَلْقَٰبِ ۖ بِئْسَ ٱلِٱسْمُ ٱلْفُسُوقُ بَعْدَ ٱلْإِيمَٰنِ ۚ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ﴾ الحجرات: ١١. فلا يصح بحال من الأحوال تقريع العضو بعد عقوبته ولا التشهير به، فلا تثريب عليه بعد العقوبة ولا يُعتزل ففي ذلك إعانة للشيطان عليه، بل يُعان على النهوض. غير أن سبب العقوبة إنْ تضمن قدحاً في الكفاءة أو الأهلية فإن العقوبة لا تُـوَلّد الأهلية مباشرة ولكن بعد فترة من العمل والتجربة، وقد تقوم الحاجة إلى إعادة التأهيل أو المساعدة المؤقتة في الوظيفة أو تحويل الموظف إلى مجال آخر.

١٧- **فيما عدا الخيانة وشبهها لا تُـظهر الشماتة بعقوبة صاحبك،** بل كن متألما متوجعاً راجياً من الله تعالى أن ينهض العضو من جديد. وذلك أن الصحيح هو مساعدة من فشل والأخذ بيده حتى ينجح، وتدبر حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «مَنْ نَفَّسَ عَنْ مُؤْمِنٍ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ الدُّنْيَا نَفَّسَ اللهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ يَسَّرَ اللهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَاللهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ، وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَمَا اجْتَمَعَ قَوْمٌ فِي بَيْتٍ مِنْ بُيُوتِ الله، يَتْلُونَ كِتَابَ الله وَيَتَدَارَسُونَهُ بَيْنَهُمْ إِلَّا نَزَلَتْ عَلَيْهِمِ السَّكِينَةُ وَغَشِيَتْهُمُ الرَّحْمَةُ وَحَفَّتْهُمُ الْمَلَائِكَةُ وَذَكَرَهُمُ اللهُ فِيمَنْ عِنْدَهُ، وَمَنْ بَطَّأَ بِهِ عَمَلُهُ لَمْ يُسْرِعْ بِهِ نَسَبُهُ» رواه الإمام مسلم وغيره. ولكن ليس من الستر تغطية الفساد والضرر في الشؤون العامة، وذلك لما ذكرناه من حرمة حقوق الآخرين، فمن الخيانة تغطية الفساد والضرر فيها لمجرد حماية المخطئ.

١٨- **إجراءات الحزم غير العقابية:** وهذه إجراءات كثيرة يحتاجها القادة والمسؤولون وهي ليست بعقوبات في العرف الإداري ولكنها تفعل فعل العقوبات الخفيفة في

التشجيع على الالتزام. وذلك كالعتاب الأخوي أو إيجاد بديل عن المتأخر أو المضي في العمل بدونه وعليه التعويض بعمل أشد، وشبه ذلك من الأمور الكثيرة. وتوجد أمثلة قد تكون مهمة جداً في المؤسسات السياسية وهو الانضباط بالقِيَم والأهداف فإنه أهم بكثير من الانضباط بالوقت. فيمكن اتخاذ إجراءات حازمة للمحافظة على القيم العامة للأمة والقيم المهنية الخاصة بكل مؤسسة («عقيدة المؤسسة»)، وكذلك مكافحة الوسائل الظاهرة والباطنة لتمييع الهوية والتحلل من قِيَم الأمة. غير أن تحديد القيم العامة يحتاج إلى أهلية عالية، لأن الأمر شديد الخطورة إذا تولاه أصحاب الأفق الضيق والرؤية السطحية. وستتضح أهمية التعامل مع الفكرة في مبحث إدارة الفكرة إن شاء الله تعالى.

إطلاق طاقات الأعضاء في بيئة متماسكة

ذكرنا أن في البشر نظائر لقوله تعالى: ﴿وَإِنَّ مِنَ ٱلْحِجَارَةِ لَمَا يَتَفَجَّرُ مِنْهُ ٱلْأَنْهَٰرُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَشَّقَّقُ فَيَخْرُجُ مِنْهُ ٱلْمَآءُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَهْبِطُ مِنْ خَشْيَةِ ٱللَّهِ ۗ وَمَا ٱللَّهُ بِغَٰفِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ﴾ البقرة: ٧٤. وقال تعالى: ﴿خُذُوا۟ مَآ ءَاتَيْنَٰكُم بِقُوَّةٍ وَٱذْكُرُوا۟ مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾ البقرة: ٦٣، أي خذوا الكتاب المنزل بقوة، أي بـجَدٍّ ومواضبة في الفهم والعمل، والقوة قضية نسبية تتفاعل مع متطلبات الغاية منها.

وسبق في الكلام عن المغالبة (المصابرة والمرابطة) والكلام عن التغيير والتحسين في كتاب (المنطلق) ما يوضح أن طريق المنافسة والمغالبة لا حدود له لأنه يتغير دائماً بحسب الموقف والتوقعات المستقبلية. ولذلك تحرص المؤسسات السياسية والاقتصادية وغيرها في الدول القوية على إطلاق أو تفجير الطاقات والمواهب، ويُعَدُّ ذلك من أهم واجبات القيادة. ونحتاج هنا إلى تنبيه سريع إلى بعض سبل إطلاق الطاقات:

- **الأنظمة الإدارية الأفقية (اللامركزية)**: المقصود هنا توظيف أفكار أكبر عدد ممكن من الأعضاء، وعدم حصر تفكير المؤسسة أو الدولة بقائد واحد ولا بمجموعة صغيرة. وهذا لا يتم بصورة جيدة إلا بتشجيعهم على التفكير وبمنحهم فرصة تحويل أفكارهم إلى عمل، وذلك عن طريق توسيع صلاحيات الفروع والأقسام . وأصل ذلك في الحكومة أو

المؤسسة النظيفة، أن تقليل حاجة إعتماد الفروع على المركز له فائدتان عظيمتان، الفائدة الأولى: زيادة كفاءة الفروع في تولي المسؤوليات والابتكار وزيادة الأفكار المثمرة، بالإضافة إلى تيسير وتسريع الأعمال، ولكن من غير إضعاف المركز. الفائدة الثانية: التخفيف عن المركز كي يبذل المزيد في خدمة الغايات العليا والاستراتيجيات الكبرى. ومن الأمور المهمة في اللامركزية:

✔ الفروع الأفقية لها أهداف فرعية متنوعة ولكنها متحدة استراتيجياً بغايات واحدة، فلا يصح ظهور تناقض استراتيجي بين فروع المؤسسة. معنى ذلك أن المركز هو المسؤول عن قيادة الغايات الوطنية العليا والضروريات المتصلة بها، وسيتضح هذا الأمر في الكلام عن الأداء الاستراتيجي إن شاء الله تعالى.

✔ الفروع الأفقية ترفع تقارير منتظمة عن أعمالها إلى المركز. ففي كثير من الأمور يبادر العضو بالعمل ثم يُعلم الرؤساء بالخطوات والنتائج.

✔ يبقى الجزء المركزي هو الأقوى بصرف النظر عن عدد الفروع والصلاحيات الفرعية، ولكن بشرط أن يُـجَرَّد المركز من قدرة الإنقلاب على الفروع والطغيان عليها. وكذلك تُـجرد الفروع من قدرة قطع سلطة المركز والتفلت منها. والمصالح الوطنية العليا تبقى مركزية، ولكن بمشاركة عادلة من الجميع. وهذا كله يجب أن يُضمن بمواد دستورية وقانونية وأنظمة عملية.

✔ الأصل تساوي الفروع في الصلاحيات اللامركزية، ولكن بشرط تقارب الفروع في التوازن بين الصلاحيات والكفاءة والالتزام بما تمليه السياسات المركزية العليا. ويمكن عند الضرورة أن تتفاوت صلاحيات الفروع إذا اخْتَلَّ التوازن المذكور. وتصح هذه القاعدة، سواء قلنا إن اللامركزية تفويض مشروط أو قلنا إنه استحقاق مشروط بالتزام.

✔ القيادة اللامركزية لا تعني الإشراف من بعد (أي من وراء المكتب) ولكنها يجب أن تتضمن أمرين، الأول: الكثير من الاتصال المباشر بالأعضاء في موقع العمل، ولكن بصيغة المساعدة والمشاركة أكثر مما هي صيغة السيطرة والرقابة المباشرة. الأمر الثاني: مهارة الرقابة غير المباشرة بطريقة الملاحظة الذكية ومتابعة الخطوات، وليست بطريقة التجسس والوشاية. وتبقى صلاحية الإمساك بزمام الأمور قائمة لمنع التفلت بحجة اللامركزية

ولكن من غير عودة إلى المركزية التسلطية. وينبغي التنبيه هنا أن وقوع الأعضاء في بعض الأخطاء في ظل القيادة اللامركزية مع الاقتران بإطلاق المواهب وتشجيع المبادرة والابتكار والتماسك هو افضل بكثير من قيادة التسلط والتحكم واقترانها بإماتة المواهب. فينبغي أن يتم تعريف الأعضاء بأن الخطأ غير المقصود ومن غير تقصير ليس بضار لهم.

✔ التوازن بين الحرية والنظام، أي توفير مساحة من التلقائية وتلبية المزاج، أو بعبارة أخرى «تخفيف التصلب الرسمي أو البيروقراطي». وينبغي التأكيد على أمر مهم، وهو أن حركة الأفكار ليست عملية دماغية محضة، بل لها جذور في حركة النفس والدوافع وطبيعة الإنسان ("المزاج")، فمن الضروري جداً فسح المجال أمام حركة أفكار «النوايا الحميدة» والاهتمام بها حتى وإن لم يُعمل بها، وذلك لأن كبت حركة النفس يؤدي إلى أمرين سيئين، إما إلى الركود وترك الأمور على ما هي عليه، وإما إلى حركة النقيض وهي أفكار «نوايا السوء» والتحول إلى النجوى المذمومة، أي التفكير غير المعلن لتحقيق مكاسب غير مشروعة والإضرار بالمؤسسة. ويتصل بذلك أن على مسؤول المؤسسة أن يتخلص من نزعة جعل الآخرين نماذج فكرية مستنسخة منه.

- **بعض طرق معرفة وإظهار المواهب والمؤهلات القيادية:**

✔ ملكة القيادة وشهادة الواقع، وقد تقدم خبر الشَّعبيّ قَالَ: قَالَ عمر: دلُّوني عَلَى رَجُل أستعمله، فذكروا لَهُ جَمَاعَة، فلم يُرِدْهم، قالُوَا: من تريد؟ قَالَ: من إذا كَانَ أميرهم كَانَ كأَنهُ رَجُلٌ منهم، وإذا لَمْ يكن أميرهم كَانَ كأَنهُ أميرهم، قالُوَا: مَا نعلمه إِلَّا الربيع بن زياد الحارثي، قَالَ: صدقتم. ذكره الإمام الذهبي في (تأريخ الإسلام، ترجمة الربيع بين زياد الحارثي).

✔ التكليف بعمل جماعي بدون قائد، وملاحظة من يكتسب تلقائياً منزلة القائد.

✔ تكليف فردي أو جماعي بحل مشكلة مهمة أو متابعة قرار مهم، وتقويم النتائج.

✔ التكليف بعمل قيادي، وتقويم الأداء.

✔ وجود المؤهلات المكتسبة، كصفة الرباني والحواري والحبر. وقد ذكرنا أن الرباني هو من له خبرة مبنية على العلم والدراسة في رعاية مصالح الآخرين، والحواري من مر بتجارب ناجحة تدفع عنه احتمالات النكوص والفشل، والحبر هو العالم.

● **إشراك الأعضاء في القضايا الجامعة**، قال تعالى: ﴿وَإِذَا كَانُواْ مَعَهُۥ عَلَىٰٓ أَمۡرٖ جَامِعٖ لَّمۡ يَذۡهَبُواْ حَتَّىٰ يَسۡتَـٔۡذِنُوهُ﴾ النور: ٦٢، الجمع ضد التفريق، فالأمر الجامع هو الذي يجمع الشركاء من الشعب أو أهل الحل والعقد الذين يمثلون الشعب أو الشركاء في المؤسسة. وواضح من الآية الكريمة ومن نصوص حرمة حقوق المسلم أن مشاركة الشركاء ضرورية، بل لها صفة وجوب على الشركاء لأن الآية الكريمة منعتهم من المغادرة إلا باسْتِئْذَانٍ. وحين تتعذر المشاركة المباشرة بسبب العدد الكبير أو بُعد المسافات أو غير ذلك من الأسباب، يُصار إلى إنابة واحد عن كل مجموعة، وسنأتي إلى ذلك في الكلام عن الشورى إن شاء الله تعالى.

● **ثقافة المبادرة**: وهي مهمة جداً في عامة المجالات كالمجال السياسي والاقتصادي والدفاعي وغيرها. وتعني الاستعداد للتحرك بسرعة وجدية عالية وكفاءة، فهي نقيض التراخي والفتور والإساءة في الأمور. ومن هنا كان الإمساك بـ «بزمام المبادرة أو المبادأة» أمر في غاية الأهمية، ومعناه أنك تملك السبق في التحرك بما ينفعك ويدفع الضرر عنك وفي تحريك الآخرين بهذا الاتجاه. وأما فقدان زمام المبادرة فمعناه أن حركتك تابعة لحركة الآخرين. وواضح أنه كي تكون ثقافة المبادرة فعالة فإنها يجب أن تستند إلى أساس متين من الإعداد النفسي والوظيفي والمادي. وقد تقدم ذكر الكفاءة أو الإتقان في المبحث الثاني. وأما ترك التراخي والفتور ففيه أيضاً أدلة كثيرة، منها حديث أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ فِتَنًا كَقِطَعِ اللَّيْلِ الْمُظْلِمِ، يُصْبِحُ الرَّجُلُ مُؤْمِنًا وَيُمْسِي كَافِرًا، أو يُمْسِي مُؤْمِنًا وَيُصْبِحُ كَافِرًا، يَبِيعُ دِينَهُ بِعَرَضٍ مِنَ الدُّنْيَا» رواه مسلم وغيره. المبادرة هي المسارعة والمسابقة إلى الشيء. والمعنى: افعلوا ما عليكم من الأعمال بلا تأخير، لئلا يحدث ما يفتنكم أي يصرفكم عنها. وفي رواية «بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سِتًّا: طُلُوعَ الشَّمْسِ مِنْ مَغْرِبِهَا أو الدُّخَانَ أو الدَّجَّالَ أو الدَّابَّةَ أو خَاصَّةَ أَحَدِكُمْ أو أَمْرَ الْعَامَّةِ» رواه مسلم أيضاً، والمعنى: افعلوا بلا تأخير لئلا ينقطع العمل بقيام الساعة أو يتعذر العمل بسبب الشواغل الخاصة أو العامة. والحديث يُستدل به كذلك لاغتنام الفرص وعدم تفويتها. وكلمة «بادروا» صيغة مفاعلة مثل سابقوا وسارعوا وهاجموا، وكأننا نغالب شخصاً أو حدثاً متوقعاً كي يكون عنصر المبادأة معنا، وذكرنا قبل قليل أن معنى المبادرة هو المسارعة أو المسابقة إلى الشيء. وأيضاً فإن الاهتمام بعنصر المبادأة يُعَدّ من مستلزمات المغالبة والتحسين. ومعنى المحافظة على عنصر المبادأة هو

القدرة المتكررة على سبق الطرف المقابل بإجراءات تجلب المنفعة أو تدفع الشر عنا. وقد تكون إجراءات تفاوضية أو سياسية أو اتفاق تبادل مصالح أو عمليات تحريك أو غير ذلك من أنشطة العلاقات أو أنشطة الصراع. ولا يتم ذلك بإتقان إلا بوجود قاعدة معرفية جيدة ومتجددة عن حال المؤسسة وحال الطرف الآخر والعوامل المؤثرة على الطرفين والتوقعات المستقبلية، كي يمكن صياغة المبادرة وتفعيلها. وواضح أن فقدان عنصر المبادأة يعني انتظار ما يبدأ به الخصم، وربما نكون غير مستعدين له. وينبغي الحذر في الصراع السياسي من تَوهّم المبادأة، فإن طرق التحريك (الاستدراج) الماكرة قد تستدرج الخصم إلى مبادأة متوقعة منه وتكون ضارة به، وهو لا يشعر أن المبادأة الحقيقية إنما كانت لخبراء التحريك.

● **إشغال الأعضاء بما ينفع**: قال تعالى: ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ الكهف: ٩٥، قضية إشغال الأعضاء بالتفكير والعمل المهم والمؤثر في تفوق المؤسسة، هي قضية مهمة جداً، لأنها من أهم عوامل تصنيف المؤسسة، أهي موسسة متقدمة ورائدة أم هي مؤسسة راكدة، وكذلك تصنيف القائد، أهو قائد مُغالب أم قائد تقليدي راكد على الشكليات والنمط الرتيب. وتوجد فوائد تتصل بما نحن فيه، **الفائدة الأولى**: كثرة الأدلة في هذا المجال، منها حديث ابن عباس رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا، قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: « نِعْمَتَانِ مَغْبُونٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصِّحَّةُ وَالفَرَاغُ» رواه البخاري وغيره، ومعنى: مغبون فيهما أي خاسر فيهما لأنه مر بهما بأقل مما يستطيع من الخير والمنفعة. وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ، قال: «بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سِتًّا: طُلُوعَ الشَّمْسِ مِنْ مَغْرِبِهَا أو الدُّخَانَ أو الدَّجَّالَ أو الدَّابَّةَ، أو خَاصَّةَ أَحَدِكُمْ أو أَمْرَ الْعَامَّةِ» رواه مسلم وغيره، أي سارعوا بالأعمال قبل أن يأتي ما يمنع القبول وقبل مجيء الشواغل التي تحول دون العمل. ومن جميل ما يؤثر عن الصوفية قولهم: الْوَقْتُ سَيْفٌ، فإن قَطَعْتَهُ وَإِلَّا قَطَعَكَ. وَنَفْسُكَ إِنْ لَمْ تَشْغَلْهَا بِالْحَقِّ، وَإِلَّا شَغَلَتْكَ بِالْبَاطِلِ. اهـ من (مدارج السالكين). **الفائدة الثانية**: الطريقة الصحيحة في إشغال أعضاء المؤسسة تقوم على ثلاثة أمور، الأمر الأول: التعاون بين القادة والأعضاء لمعرفة ما ينفع المؤسسة ويخدم أهدافها ويقدمها في المغالبة أو المنافسة، وتكليف العضو بما يناسب عمله وحاجة المؤسسة ومتابعته على هذا الأساس. وهذا كما في آية الكهف ﴿فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ﴾، وكما في قوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ المائدة: ٢. الأمر الثاني: ضبط الأداء والإنجاز

بأعلى ما يمكن من المعايير وبمواعيد محددة. الأمر الثالث: الانضباط الشكلي تتفاوت أهميته بين الأعضاء بحسب الواجبات، فأهميته عالية حين يكون من متطلبات الأداء والإنجاز بالمعايير وبالمواعيد المذكورة. مثال ذلك ممرضة من واجبها إعطاء الأدوية في الثامنة صباحاً ثم في أوقات أخرى محددة، فلا شك أن الانضباط بهذه التوقيتات هو من مستلزمات الأداء والإنجاز. وأما حين يكون الأداء والإنجاز أقل خضوعاً لمثل هذه التوقيتات ككثير من واجبات البحث والتفكير، فإن أهم انضباط هو الانضباط بالأداء والإنجاز بالمعايير والمواعيد المذكورة، وكما ذكرنا في معنى قوله تعالى: ﴿كَلَّا لَمَّا يَقْضِ مَآ أَمَرَهُۥ﴾ عبس: ٢٣، حيث ذكرنا أن قضاء الشيء هو إحكامه والفراغ منه، أي فعله وإتمامه، ومنه قوله تعالى: ﴿فَإِذَا قَضَيْتُم مَّنَٰسِكَكُمْ فَٱذْكُرُواْ ٱللَّهَ﴾ البقرة: ٢٠٠. ولذلك تجد اليوم في كلام خبراء القيادة أن من متطلبات الابتكار في المؤسسة: التوازن بين الحرية والنظام، أي توفير مساحة من التلقائية وتلبية المزاج، أو بعبارة أخرى «تخفيف التصلب الرسمي أو البيروقراطي» لأن ذلك من متطلبات التحسين والابتكار، وينظر على سبيل المثال كتاب جون آدير (أعظم ١٠٠ فكرة للإبداع الرائع ٢٣٤-٢٣٥)، وربما من النادر اليوم أن تجد خبيراً في القيادة يوجب أن يكون الانضباط الشكلي تاماً وعاماً في أعضاء المؤسسة، اللهم إلا في الكلام عن القيادة العسكرية. وكثير من المشاكل في هذا الأصل تأتي من القادة والمدراء أنفسهم، من الذين لا يعرفون كيف يختارون ما ينفع ويطوّر المؤسسة لتكليف الأعضاء به، ويعوّضون ذلك بانضباط شكلي صارم ولكنه غير مفيد. ويتصل بذلك عمليات المراقبة والإشراف، فإنها في كثير من الأحيان تلاحظ الأداء الظاهري، ولا تنظر إلى جوهر الأداء إلا بعد تقويم الإنجاز في نهاية المطاف، وقد تتفاجأ بالتناقض بين ظاهر الأداء والتقويم المنخفض وأن تعديل الجوهر قد تأخر كثيراً. فلابد في المراقبة والإشراف من ملاحظة جوهر الأداء في تحقيق غاية العمل والخطوات التي تؤدي إلى ما بعدها. **الفائدة الثالثة:** قوله تعالى: ﴿فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ﴾، يقع على القوة بأنواعها، كالقوة العلمية والنفسية والبشرية والمادية وغيرها، وهذا كما يُقال: رجل قوي وصناعة قوية ودليل قوي ومذهب قوي وعزم قوي وتدبير قوي، وقال تعالى: ﴿كَٱلَّتِي نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنكَٰثًا﴾ النحل: ٩٢. وكل قوة تقوم الحاجة إليها فهي مطلوبة بدليل العموم في قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ﴾ الأنفال: ٦٠، ومعلوم عند

عامة الأمم أن القوة غاية عليا ولكن يُشترط توجيهها للخير.

● **مساعدة الأعضاء في إدارة الوقت**: ويقوم ذلك على:

✔ تعريف الموظف بأهداف واضحة المعالم لوظيفته، وقد تكلمنا عن الأهداف في عدة مواضع من هذه الدراسة.

✔ توجيه وتدريب الموظف على خدمة تلك الأهداف، كتنفيذ الخطط، والمشاركة في التقويم والتطوير، ونشر ثقافة الأهداف وثقافة المؤسسة، وتدريب الآخرين، وغير ذلك من الأنشطة المهمة.

✔ مساعدة الموظف في تنمية مؤهلاته.

✔ الحذر من تكليف الموظف بأعمال غير مفيدة لمجرد ملئ الساعات الوظيفية بأي شيء كان، فإن سبب ذلك في كثير من الأحيان هو فشل القادة والمدراء في فهم أهدافهم وفي العمل لها، مما يعني فشلهم في التوجيه والتدريب وفي استحداث وابتكار الأعمال المفيدة التي تخدم الأهداف. ويُروى عن ضابط أنه كان يأمر الجنود بحفر حفرة كبيرة، فإذا تم حفرها أمرهم بردمها، يريد إشغال ساعات الوظيفة العسكرية بأي شيء كان!!

✔ الأساس في إدارة الوقت الوظيفي يقوم على ثلاث قواعد، القاعدة الأولى: وجود ما يفيد ويكفي من الأنشطة أو المضامين العلمية والعملية التي يتولاها الموظف. القاعدة الثانية: جودة الأداء والإنجاز لتلك المضامين. القاعدة الثالثة: الانضباط الأمثل لتحقيق الإنجاز. وقد ذكرنا بعض التفاصيل قبل قليل.

● **بيئة التماسك الداخلي**: تنبه النصوص الشرعية الكثيرة إلى أن الأمم والشعوب عموماً تعمل فيها عوامل التماسك من جهة، وعوامل التفرق والتفكك من جهة أخرى. وأدلة التماسك كثيرة، منها نصوص الولاء، كقوله تبارك وتعالى: ﴿ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ﴾ التوبة: ٧١، وما يتضمنه الولاء من تقارب شديد وتماسك، وسيأتي تفسير الآية في مبحث الشورى إن شاء الله تعالى. ومنها نصوص النهي عن النزاع، كقوله تعالى: ﴿وَلَا تَنَٰزَعُواْ فَتَفْشَلُواْ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ﴾ الأنفال: ٤٦. ومنها حديث أَبِي مُوسَى، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قال: «إِنَّ الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا» وَشَبَّكَ أَصَابِعَهُ. رواه البخاري ومسلم. وعَنِ النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «الْمُسْلِمُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ، إِنِ

اشْتَكَى عَيْنُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ، وَإِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ» رواه مسلم وأحمد. **ومن عوامل التهاسك الداخلي:**

✓ مقدار تلبية المؤسسة للقناعات العقيدية عند العاملين.

✓ العدل والنظام في عمل المؤسسة.

✓ اجتناب أسباب مقاومة الأنظمة (كالاستخفاف / عدم الاحترام / عدم العدل / مخالفة الثوابت بلا حجة ظاهرة / عدم وجود نظام تقويم ومكافأة وعقاب / فساد القيادات / ضعف منهاج التدرج / عدم معالجة المخاوف / إهمال عمليات التأليف / كبح الحريات/ .....). فمن الأمور المهمة في هذا المجال:

❖ تفعيل قاعدة الأمر بالعرف، أي ما هو أقرب إلى نفوسهم من المشروعات، وبالطريقة التي تنفتح لها النفوس.

❖ إبراز مخاوفهم المهمة والعمل على تأمينهم منها.

❖ ترويض النفوس المتعجلة، كالمطاولة في عمليات الإعطاء كي يستمر العطاء إلى حين توفر المزيد.

❖ تصحيح المسار وتصحيح الأخطاء.

❖ المساعدة في استثمار مجالات الحرية، والحذر من كبح الحرية بلا مبرر حقيقي.

✓ التعامل بقدر الإمكان مع الأخطاء على أنها مجال للتعليم والتصحيح، وليست سبباً للازدراء والعقاب.

✓ الالتزام بالشورى واجتناب الاستبداد. ويجب الحذر الشديد من شورى شكلية غايتها الخداع والتمويه.

✓ ترسيخ قاعدة تأثير المجموع في إنجازات الفريق أو المؤسسة، وهذا أمر مهم، وقد سبق بيانه في الفقرة الثامنة من موضوع «المكافأة والمحاسبة».

✓ العمل كفريق واحد مع اندماج قوي في العمل يحتاج إلى تشكيل رؤية عند كل فرد في الفريق عن حقيقة العمل واهدافه وواجباته، وذلك عن طريق إيضاحات أخوية من المسؤول واستطلاع رؤية الفرد ببعض الأسئلة المهمة عن العمل ثم معالجة الموقف بحسب الأجوبة. والأمر هنا ليس عملية إيضاح يابسة ولا تعليم جامد، بل يجب أن تتضمن ما يجعل

كل عضو يفكر كشريك ويشعر بأنه يحمل مسؤولية مهمة.

✔ كفاءة القيادة في إيجاد ما يربط المجموع، وهذا من أهم العوامل. فمن ذلك ربط الأقسام والفروع والأعضاء بحقيقة كونهم مؤسسة واحدة وأن القيادة هي للمجموع. ومنه قدرة القيادة على التفاعل مع أصحاب المذاهب المختلفة والمشارب المتنوعة والمصالح المتزاحمة، بحيث يمكن المحافظة بقوة على وحدة الاتجاه الاستراتيجي والغايات العليا، فلا تكون الحرية سبباً في التناقض الاستراتيجي. ولا يُكتفى هنا بمهارات القادة، ولكن ينبغي وجود قوانين وأنظمة صالحة لربط شرائح المجتمع في كيان واحد سالم من التناقض الاستراتيجي، ويساعد على شعور الجميع بالإنصاف.

✔ تنمية العلاقات الاجتماعية (غير الرسمية) بين أعضاء المؤسسة. وفي ذلك أدلة كثيرة، منها حديث البَرَاءِ بْنِ عَازِبٍ رَضِيَ الله عَنْهُمَا، قَالَ: أَمَرَنَا رَسُولُ الله ﷺ بِسَبْعٍ: «بِعِيَادَةِ المَرِيضِ وَاتباع الجَنَائِزِ وَتَشْمِيتِ العَاطِسِ وَنَصْرِ الضَّعِيفِ وَعَوْنِ المَظْلُومِ وَإِفْشَاءِ السَّلاَمِ وَإِبْرَارِ المُقْسِمِ.» رواه البخاري ومسلم.

✔ التعبئة العالية.

✔ رصد الشقاق الداخلي ومعالجة أسبابه.

✔ بيئة داخلية مفتوحة، والحذر من الخلافات الدفينة لأنها تزلزل التماسك، وسيأتي تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا ٱلنَّجْوَىٰ مِنَ ٱلشَّيْطَٰنِ﴾ المجادلة: ١٠، إن شاء الله تعالى.

✔ نقل الثوابت واستراتيجياتها إلى الأجيال المقبلة، وإلا فإن مشكلة الجيل الثاني أو الثالث قد تكون كبيرة، قال تعالى: ﴿فَخَلَفَ مِنۢ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ أَضَاعُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَٱتَّبَعُوا۟ ٱلشَّهَوَٰتِ ۖ فَسَوْفَ يَلْقَوْنَ غَيًّا﴾ مريم: ٥٩، فكثيرا ما يبدأ الجيل الأول بالتزام عال بالأحكام والثوابت ثم يحصل الإخفاق في إدامة هذا الحال، فيقوم الجيل الثاني أو الثالث أو الرابع بالتحلل من الثوابت ويتعلل بذرائع كالاضطرار والتحديث والتزاحم... الخ، وهي كلمات حق يمكن أن يُراد بها باطل.

✔ عمليات تقويم وفحص لسلامة فكر المؤسسة ولدرجة ولاء العاملين لهذا الفكر ولقادته. ولا قيمة هنا لعمليات التلميع والتبرير، ولكن يجب أن يكون فكر المؤسسة جديراً حقاً بالولاء له وباعتقاد صحته، كما يجب أن تكون القيادات جديرة حقاً بالتولية.

✔ الحذر من تحول تنافس الأقران إلى صراع.

✔ وجود تقويم متكرر ومتابعة لمؤشرات قوة أو ضعف التماسك، والعمل على تحسين مؤشرات وعوامل القوة، ومكافحة عوامل الفرقة والتفكك.

- **سبل مهمة أخرى سبق بيانها:**

✔ التوجيه الفعال لجعل قضية المؤسسة هي قضية الأعضاء وغايتهم العظيمة، وعدم تناقضها مع الرسالة الشخصية لكل فرد.

✔ ثقافة المغالبة (التنافس والتحدي)، وقد سبق ذكرها هنا، وبيناها بتفصيل في كتاب (المنطلق في فقه العمل).

✔ أجواء الابتكار والتغيير إلى الأحسن، وقد بيناها بتفصيل أيضاً في (المنطلق).

✔ عمليات التأهيل وتنمية المهارات، ومن المفيد جداً التعرف الجيد إلى الأعضاء لتنمية المواهب الظاهرة وإطلاق المواهب الكامنة.

- **اجتناب أسباب ركود الطاقات ومقاومة الأنظمة**: منها:

✔ تفكك فكر الجماعة، كمخالفة الثوابت بلا حجة قوية، وتمييع الغايات والأهداف والمفاهيم. فلا شك أن عدم تلبية القناعات العقيدية للأعضاء يوهن المعنويات ويضع عوائق معنوية أمام الإنطلاق.

✔ توقف أو تقطع أو ضعف أو رتابة العمل، وذلك أن فتور العمل يؤدي إلى فتور النفس، كما أن قوة العمل تؤدي إلى اندفاع النفس، يضاف إلى ذلك أن الالتزام لفترة طويلة بنمط عملي معين له تأثير كبير في تشكيل طريقة التفكير. وتوجد ثلاث ركائز مهمة لاجتناب الركود، الركيزة الأولى: الاهتمام الشديد وما يؤدي إليه من إثارة وتحفيز. الركيزة الثانية: وجود ما يكفي ولا يُنهك من العمل المفيد وغير المتقطع. الركيزة الثالثة: الرغبة القوية بالتطور (المغالبة). فالحفاظ على هذه الركائز لفترة طويلة يؤدي إلى خبرات متنامية ومتطورة، كما أن النقص فيها يؤدي إلى ركود الطاقات. ولا مفر من وجود بعض الأعمال الرتيبة، أي ثابتة على سياق جامد لفترات طويلة، مما يمكن أن يؤثر على نظام التفكير ويجعله كالآلة الجامدة. ويوجد طريقان لتجاوز تأثير الرتابة، الطريق الأول: أن تقترن الرتابة بعمل آخر غير رتيب، الطريق الثاني: أن يكون العمل الرتيب غير منهك، بحيث يمكن توفير وقت أو جهد

للتدريب النظري أو العملي على المواقف المتغيرة. وقد يكون سبب ضعف تلك الركائز في العمل السياسي وشبهه ضعف الفقه بأبواب مهمة تساعد على المرونة والمحافظة على الانطلاق، كفقه الاضطرار والتدرج والبدائل والوسائل، وقد ذكرنا هذه القضايا في (المنطلق) وذكرنا بعضها في هذه الدراسة.

✓ وجود أهداف خفية ودفائن مريبة، وهذا ضار جداً خاصة في العمل السياسي، لأن من أهم أسباب الاندفاع وقوة المعنويات هو الرؤية الواضحة والإقتناع بالهدف وحمل القضية. وأما ظهور علامات أهداف خفية وغايات دفينة فهو من أهم أسباب ضعف المعنويات وتراجع الأداء وتوهين الثقة بالقيادة.

✓ تفشي الارتخاء والأمن من المخاطر، وما يؤدي إليه ذلك من المبالغة في الترفه والتنعم والركون إلى المفاهيم والاستثناءات المريحة. وقد تبلغ عاقبة ذلك ما يتضمنه قوله تعالى: ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥، وقوله تعالى: ﴿أَفَأَمِنُواْ مَكْرَ ٱللَّهِۚ فَلَا يَأْمَنُ مَكْرَ ٱللَّهِ إِلَّا ٱلْقَوْمُ ٱلْخَٰسِرُونَ﴾ الأعراف: ٩٩.

✓ كبت حرية العضو في الارتقاء، والمبالغة في البيروقراطية: ينبغي لكل إنسان أن يطلب الارتقاء في الفضائل والتحرر من أسباب التوقف والتراجع. ويستلزم ذلك وجود مساحة جيدة من الحرية في التفكير الأصيل والوقَّاد في مجال العمل، وإعداد الخيارات والأفضليات، وذلك أن كل تحسين إنما يكون بعد تغيير، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ الرعد: ١١، وقد بينا ذلك مفصلاً في (المنطلق). وأما كون الموظف مطبقاً فقط لما يفكر به الآخرون، فمعناه أنه في ركود فكري اختاره هو أو أُجبِرَ عليه. وإذا ساد هذا السياق في مؤسسة، فهي مؤسسة متراجعة لأنها تعمل بأقل عدد من العقول. يضاف إلى ذلك أن آثار كبت التفكير الهادف ليست مقتصرة على الركود، بل تقترن بتصرفات خارجة عن طريق الهدف، كاللهو والعيث أو العبث، وكذلك توهن الانتماء الوظيفي وتُوَلِّد درجات كامنة أو ظاهرة من مقاومة الأنظمة ومعاكستها. وكطريقة لإطلاق الطاقات، يمكن أن يُطلب من الشخص المؤهل أن يجتهد بنفسه في الإعداد لمهمته أو القيام بها مباشرة، وذلك بحسب تأهيله ونوع المهمة، ثم يمكن بعد ذلك فحص أداء الإعداد أو التفيذ لتشجيعه

ومساعدته. وبسبب التفاوت الكبير بين الناس في أصالة التفكير واتقاده، فإنهم يتفاوتون في المساحة التي يستطيعون استثمارها في مثل هذا التفكير، وهذا محل اعتبار في توزيع المسؤوليات والمهام، ولكن ينبغي أن تكون الدرجات القيادية كلها بمنزلة جيدة من القُدُرات الفكرية.

- ✔ الإسراف في التحوط والتوقف بدافع ظاهره التعقل، وباطنه التخوف ومقاومة التغيير، وقد ذكرنا في (المنطلق) قضية التوازن بين الإسراف والتقصير في الأمور والمفاهيم.
- ✔ استبداد الرؤساء.
- ✔ أسباب أخلاقية، كالاستخفاف وقلة الاحترام وضعف وميل ميزان العدالة. وكذلك السلوك الطبقي، أي الفشل في التعامل الأخوي الطيب مع الجميع من الفقراء والأغنياء أو من هذه الطبقة الاجتماعية أو تلك.
- ✔ أسباب في التنظيم الوظيفي، مثل المبالغة في الرقابة المباشرة وقد نبهنا إليها قبل قليل تحت عنوان «الأنظمة الإدارية الأفقية». وكذلك كثرة التغيير الوظيفي، وفجوات واضحة في أنظمة التقويم والمكافأة والمحاسبة، وشبهها من الأمور التنظيمية.
- ✔ اقتصار العلاقات على ساعات العمل الرسمي، وذلك أن العلاقات غير الرسمية تقوي التماسك وروح الجماعة وتيسر تبادل الأفكار.
- ✔ الفساد الوظيفي، وسننبه إليه في العنوان الآتي إن شاء الله تعالى.

تنظيم الجهد الإضافي

الجهد الإضافي له أهمية كبيرة، وقد يتم بجهد إضافي إنقاذ مؤسسة من الانهيار. وهذا قريب من إعلان حالة الطوارئ أو الإنذار في الجيش. ويحتاج القادة إلى حاسة قوية مع رصد مفصل، كي تشعر المؤسسة بالمخاطر قبل وقوعها، ويكون الجهد الإضافي أحد وسائل الوقاية. والإضافة التي تبقى طويلاً ضمن الوسع والطاقة، يمكن إعتمادها لفترة معينة مع تعويض عادل، ثم تُـلغى أو تصبح اختيارية. وأما الإضافة التي تتجاوز الوسع إن طالت، فهذه لابد من ضبطها بضوابط الضرورة الحاضرة والمتراخية، مع التفكير بالبدائل كي لا تؤدي إلى الإنهاك والتراجع، فإن الإنهاك يقترن في الغالب بتراجع الكفاءة وزيادة الأخطاء في التقدير وفي التنفيذ.

يوضح ذلك قوله تعالى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة: ٢٨٦، وقد بينا في (المنطلق) أن الوسع احتواء بلا ضيق، أي انه أقل بدرجة أو درجتين من الطاقة الكلية، وقد نبه الإمام الراغب إلى هذا المعنى، وذكر أيضاً أن آية الوسع تنبه أن الله تعالى يكلف عبده دُوَينَ ما تنوء به قدرته، ونُقل نحو ذلك عن الزمخشري أيضاً. فالعمليات المبنية على الوسع بهذا المعنى، تعمل فيها قاعدة «التحسين المستمر»، وعلى المدى الطويل كما ينبغي أن يكون الحال في المؤسسات المدنية، وذلك لأن هذه العمليات غير معرضة للتناقص إلا من جهة تقدم العمر والترهل والعوارض الطارئة. وأما العمليات التي وصلت إلى بذل الطاقة كلها، ككثير من العمليات العسكرية، فإنها تعني أن الوعاء الإنساني قد امتلأ إلى أعلاه وتجاوز الوسع فهو ضائق بما فيه، وقد ينسكب جزء منه عند أدنى اهتزاز. فهذه العمليات يصيبها التناقص، فلا يعمل فيها «التحسين أو التقدم المستمر» إلا باستراحات نظامية وإمدادات بشرية جديدة، ومع ذلك يكون التحسين فيها منخفضاً بسبب نقصان عامل الاستقرار، ولذلك ذكرنا في الفقرة الأولى هنا أنه لابد من ضبط الجهد الإضافي. ولخبراء الدفاع معرفة جيدة بمضامين الجهد الإضافي وما يترتب عليه، وقد أجاد خبير الحرب كلاوفيتز في الكلام عن «القوة المتناقصة» وعن «نقطة الذروة» ثم «نقطة التوازن» التي توجب التحول إلى استراتيجية أخرى قبل إنفاق المخزون الأخير من التفوق، وذلك في كتابه المشهور (في الحرب ٣/ ١٣-١٥ و٧٠-٧٢).

ومن المفيد أن ننقل من (المنطلق) حديثاً مهماً في هذا المجال. فعن أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «مَنْ أَنْفَقَ زَوْجَيْنِ مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ فِي سَبِيلِ الله، دُعِيَ مِنْ أَبْوَابِ الْجَنَّةِ يَا عَبْدَ الله هَذَا خَيْرٌ لَكَ، وَلِلْجَنَّةِ أَبْوَابٌ، فَمَنْ كَانَ مِنْ أَهْلِ الصَّلَاةِ دُعِيَ مِنْ بَابِ الصَّلَاةِ وَمَنْ كَانَ مِنْ أَهْلِ الْجِهَادِ دُعِيَ مِنْ بَابِ الْجِهَادِ وَمَنْ كَانَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقَةِ دُعِيَ مِنْ بَابِ الصَّدَقَةِ وَمَنْ كَانَ مِنْ أَهْلِ الصِّيَامِ دُعِيَ مِنْ بَابِ الرَّيَّانِ»، قَالَ أَبُو بَكْرٍ: هَلْ عَلَى مَنْ يُدْعَى مِنْ تِلْكَ الْأَبْوَابِ مِنْ ضَرُورَةٍ، فَهَلْ يُدْعَى مِنْهَا كُلِّهَا أَحَدٌ يَا رَسُولَ الله؟ قال: «نَعَمْ، وَإِنِّي أَرْجُو أَنْ تَكُونَ مِنْهُمْ». رواه الإمام النسائي والبخاري وابن حبان. الزوج في العربية هو الفرد الذي له قرين، والزوجان هما القرينان، وتدبر عبارة «مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ» فإنها تقع على أي شيء من الأعيان والأعمال، وكذلك كلمة «أَنْفَقَ»، تقع على ما يُعطى وعلى ما يفنى، كما يُقال أنفق

عمره في كذا وكذا، وأنفق الرجل الزاد أي أنفده بالاستعمال أو بغيره، فمن أنفق زوجين (أي مقدارين) من شيء من الأشياء أي من شيء واحد دُعي يوم القيامة من الباب الخاص به، وقد مثّل رسول الله ﷺ في هذا الحديث بالأعمال، فهذا تعبير رائع يُراد به الترغيب في زيادة أو مضاعفة إنفاق العمل أو الأيام أو المال في المجال نفسه، أي من نفس النوع، وهذه هي حقيقة الجهد الإضافي. فمن كان مرابطاً على الصلاة بفروعها وبمقدار معين، فمن الخير له أن يقرن به مقداراً آخر، وإن كانت عنايته الخاصة بالصيام بمقدار معين فمن الخير له أن يقرن به مقداراً آخر، وهكذا في سائر وجوه الخير كطلب العلم والإصلاح الاجتماعي أو السياسي والعمل المهني والوظيفي أو غير ذلك. ومعلوم أن حالة أبي بكر الصديق ﷺ حالة نادرة يصعب القياس عليها، ولعله لذلك كان صدر الحديث «مَنْ أَنْفَقَ زَوْجَيْنِ مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ» أي من شيء أو نوع واحد، وهذا قول الخطابي باختصار وقول صاحب (مرقاة المفاتيح، أي الشيخ علي القاري)، ورد الأخير على من توهّم أن الزوجين صنفان مختلفان. يؤيد أنه نوع واحد رواية صحيحة أخرى، فعن أبي ذر قال: وَسَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «مَا مِنْ رَجُلٍ أَنْفَقَ زَوْجَيْنِ مِنْ مَالِهِ فِي سَبِيلِ الله إِلَّا ابْتَدَرَتْهُ حَجَبَةُ الْجَنَّةِ»، قُلْتُ: وَمَا زَوْجَانِ مِنْ مَالِهِ؟ قَالَ: «عَبْدَانِ مِنْ رَقِيقِهِ، فَرَسَانِ مِنْ خَيْلِهِ، بَعِيرَانِ مِنْ إِبِلِهِ» رواه ابن حبان وصححه الألباني وشعيب الأرنؤوط، وظاهر السياق أن تفسير الزوجين جزء من الحديث المرفوع، وهو كذلك في رواية للطبراني والبزار، والله تعالى أعلم. ويساعد على ذلك ظاهر قوله تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾ البقرة: ١٤٨، وقد تكرر منا الاستدلال بالآية الكريمة.

اتخاذ بطانة صالحة وإجراءات مكافحة الفساد

قال تبارك وتعالى: ﴿وَاجْعَل لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي ﴿٢٩﴾ هَارُونَ أَخِي ﴿٣٠﴾ اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي ﴿٣١﴾ وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي ﴿٣٢﴾ كَيْ نُسَبِّحَكَ كَثِيرًا ﴿٣٣﴾ وَنَذْكُرَكَ كَثِيرًا ﴿٣٤﴾ إِنَّكَ كُنتَ بِنَا بَصِيرًا ﴿٣٥﴾﴾ طه: ٢٩ – ٣٥، الأزر القوة، فتدل الآية الكريمة على أن وزيرك هو الذي تشد به قوتك، وكأنه من اشتقاق: آزره إذا قوّاه وأعانه، ومنه قوله تعالى: ﴿فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ﴾ الفتح: ٢٩. والوزير في العربية يشمل المراتب القيادية القريبة من القيادة العليا، ومنها الرجل الثاني في سلسلة القيادة. والغاية

المصيرية من اتخاذ الوزراء واضحة من عبارات الآية الكريمة:

● قضية الرجل الثاني في الدولة، ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَٱجْعَل لِّي وَزِيرًا﴾، فصيغة المفرد تنبه إلى أهمية الرجل الثاني في مراتب القادة، وهو في اللغة المعاصرة «نائب رئيس الدولة». ويؤيد ذلك قوله تعالى: ﴿.... ثَانِيَ ٱثْنَيْنِ عَامًا عَامًا عَامًا عَامًا﴾ التوبة: ٤٠، وذكرنا تفسير هذه العبارة في كتاب (الخليفة الراشد الأول). ولنائب رئيس الدولة مَهامٌّ عديدة، الـمُهِمَّة الأولى: النصيحة والمشورة. الـمهمَّة الثانية: الإشراف على المؤسسة القيادية والعمل على سلامة وجهتها من التناقضات. الـمهمَّة الثالثة: الإشراف على تنفيذ قرار القيادة العليا وعلى إعداد المتطلبات التنفيذية. الـمهمَّة الرابعة: المشاركة القوية في قرار القيادة العليا. الـمهمَّة الخامسة: يقوم مقام القائد الأعلى عند الضرورة.

● وعبارة ﴿ٱشْدُدْ بِهِۦٓ أَزْرِى﴾، أي أقوي به عملي، ويكون ذلك من طريقين، الأول: تقسيم الواجبات والأعمال، وهذا من قواعد العمل المؤسسي. الطريق الثاني: هو التكامل، أي يقوم الوزير أو المساعد أو المستشار بسد الثغرة في قُدُرات أخيه، ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿ وَأَخِى هَـٰرُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّى لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِىَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِىٓ ۖ إِنِّىٓ أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ ﴿٣٤﴾ قَالَ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ وَنَجْعَلُ لَكُمَا سُلْطَـٰنًا فَلَا يَصِلُونَ إِلَيْكُمَا ۚ بِـَٔايَـٰتِنَآ أَنتُمَا وَمَنِ ٱتَّبَعَكُمَا ٱلْغَـٰلِبُونَ ﴿٣٥﴾﴾ القصص: ٣٤– ٣٥، تنبه الآية إلى التكامل بين القائد وبطانته، وتنبه أيضاً إلى أن أفضلية القائد هي في جملة الأوصاف وليست في كل وصف، فقد كان هارون أفصح لساناً من موسى عليهما السلام، ولكن بشرط عدم انتفاء الشروط الأساسية كالعدالة.

● وعبارة ﴿وَأَشْرِكْهُ فِىٓ أَمْرِى﴾، فالوزير أو المساعد ليس مجرد منفذ للأوامر، ولكنه ناصح وشريك.

وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: « مَا مِنْ وَالٍ إِلَّا وَلَهُ بِطَانَتَانِ: بِطَانَةٌ تَأْمُرُهُ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَاهُ عَنِ الْمُنْكَرِ، وَبِطَانَةٌ لَا تَأْلوهُ خبَالًا، فَمَنْ وُقِيَ شَرَّهَا فَقَدْ وُقِيَ، وَهُوَ مِنَ الَّتِي تَغْلِبُ عَلَيْهِ مِنْهُمَا» رواه النسائي وأبو يعلى والحاكم وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي، ورواه الترمذي وابن حبان، وقد صححه الألباني وشعيب الأرناؤوط، وروى البخاري نحوه من حديث أبي سعيد الخدري مرفوعاً بلفظ « مَا بَعَثَ اللهُ مِنْ نَبِيٍّ وَلاَ اسْتَخْلَفَ مِنْ خَلِيفَةٍ إِلَّا كَانَتْ لَهُ بِطَانَتَانِ....» إلى آخر الحديث عند البخاري . البطانة هم

دخلاء الرجل الذين قد يطلعون على سره أي باطن أمره، فهم الدخلاء الذين يُستبطنون ويُنبسط إِلَيْهِم، وبطانة الرجل صاحب سره، ويُقال: أفرشني بطنَ أمره وظهرَه، أي سره وعلانيته كما في (المحكم)، وتبطَّنت في الأمر، أي دخلت فيه حتى علمت باطنه كما فـي (المحيط)، ويُقال في السياسة: أمين السـر. ويقع لفظ البطانة على الواحد فصاعداً. وَقوله ﷺ: «لَا تألوه»، تألو بِمَعْنى تقصر. والخبال: الشَّرّ، وَالْمعْنَى: لَا تترك تلك البطانة فرصة للشر إلا وسَعت في إلقائه فيها.

وعَنْ عَائِشَـةَ قَالَتْ: قَالَ رَسُـولُ الله ﷺ: «إِذَا أَرَادَ الله بِالْأَمِيرِ خيراً جَعَلَ لَهُ وَزِيرَ صِدْقٍ، إِنْ نَسِـيَ ذَكَّرَهُ وَإِنْ ذَكَرَ أَعَانَهُ، وَإِذَا أَرَادَ الله بِهِ غَيْرَ ذَلِكَ جَعَلَ لَهُ وَزِيرَ سُـوءٍ، إِنْ نَسِـيَ لَمْ يُذَكِّرْهُ وَإِنْ ذَكَرَ لَمْ يُعِنْهُ» رواه ابن حبان وأبو داود والنسـائي، وصححه الألباني وشـعيب الأرناؤوط.

وذكرنا تحت عنوان (من يصلح للقيادة) جملة من الأوصاف الضرورية لكل قائد، ولكن الحديث الأول هنا واضح أنه مهما بالغ القادة في انتقاء الصالحين لمناصب الخدمة العالية، فإن حجم المؤسسة الحكومية كبير، فلا مفر من اختراقه من قِبَل من له باطن سوء أو ممن يُبدل بعد تولي المسؤولية، وتوجد أمثلة حصلت في صدر الإسلام. ولذلك فإن حديث البطانة يُـنبه بقوة إلى ضرورة عدم الاكتفاء بالمبالغة في الانتقاء، بل لابد من إجراءات فعّالة لكشف الفساد ومكافحته. وهذا باب واسع، ولكن المقصود هنا التنبيه إلى بعض الإجراءات المهمة:

<u>مكافحة الهوى أو الانحياز بغير حق</u>: قال تعالى: ﴿يَـٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَـٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ﴾ ص: ٢٦. مضمون الآية الكريمة في الحكم بين الناس، أي في الشؤون العامة والحقوق المتنازع فيها. والهوى هو الانحياز إلى جهة أو حركة النفس إلى الشهوة، وبصرف النظر عن مقتضى الحق والعدل. والمطلوب من الإنسان أن يكون متحكماً في هواه وأن يقوده الحق فلا يخرج عن مقتضياته. وأما مُتبع الهوى، فإن الشهوة هي التي تقوده وتتحكم به وتجعله يقدم أنواع الأفكار والأعمال لبلوغها. والنصوص القرآنية متظاهرة على العموم في ذم أتباع الهوى، فإنه أصل الفساد الخاص والعام. ومن هنا قالوا: الهوى أشد من العمى، لأن الأعمى لا يرى الأجساد، ومتبع الهوى لا يرى المعاني

الصحيحة. ولكثرة من لا يقاوم الهوى، قالوا: العقل صديق مقطوع والهوى عدو متبوع، وقالوا: صوم العقل مقاومة الهوى. ولمتبع الهوى والشهوات أوصاف، منها: أنه يحاول جاهداً أن يبلغ مطامعه وأن يُفسد الآخرين، وهذا كما قيل: إن للشهوات ضراوة دافعة كحريق النار وللهوى طرب يُـفْقِدُ الشعور ويُميت الإحساس بالفساد. وينبه إلى هذه الصفة قوله تعالى في متبع الهوى ﴿وَلَٰكِنَّهُۥٓ أَخْلَدَ إِلَى ٱلْأَرْضِ وَٱتَّبَعَ هَوَىٰهُ ۚ فَمَثَلُهُۥ كَمَثَلِ ٱلْكَلْبِ إِن تَحْمِلْ عَلَيْهِ يَلْهَثْ أَوْ تَتْرُكْهُ يَلْهَث﴾ الأعراف: ١٧٦. ومن أوصاف متبع الهوى أنه يعمل على إخفاء نواياه وزخرفة عمله بغلاف خادع، كما تنبه إليه نصوص عديدة. ولذلك فإن الفواصل القانونية والتنفيذية يجب أن تكون صارمة ومنيعة جداً بين المنفعة الخاصة والمصالح العامة. فلا يجوز بأي حال من الأحوال أن يكون هوى المصلحة الخاصة هو صاحب القرار في المصلحة العامة، وينبغي أن تُسن أنواع القوانين والأنظمة لتحقيق هذه القاعدة ولتقوية الحدود الفاصلة بين المال الخاص والمصلحة الخاصة من جهة والمصلحة العامة من جهة أخرى. فمن القوانين المتصلة بذلك تكافؤ الفرص وحرية المنافسة الآمنة والرقابة الحكومية وحرية الإعلام من غير عدوان وأنظمة محاسبة المسؤولين وقوانين الشفافية التي تشمل حق النشاط غير الحكومي في الرقابة على الحكومة، بما في ذلك شفافية القضاء بإجراءاته وأحكامه. ومعنى الشفافية أن الأعمال الحكومية كلها قابلة للفحص والكشف أمام الأجهزة الحكومية الرقابية وأمام الشعب إلا الأعمال التي ينص قانون على أنها سرية أو شخصية فلا تُكشف إلا من خلال قنوات خاصة. وكذلك القوانين العادلة للأحزاب والانتخابات وفصل السلطات، وكذلك القوانين العادلة للرواتب وللحقوق الضرورية لكل مواطن، فإن الحكومة التي تسرق جهد أو حق المواطن لن تعرف كيف تمنع الفساد ببناء الصلاح ولكن بالعقوبات القاسية فقط. وهذه الأمور تحتاج إلى قُدُرات تنفيذية، ويجب تغطيتها بالقوانين والأنظمة. وسيأتي في مبحث الشورى المزيد عن مكافحة الفساد التشريعي والقضائي إن شاء الله تعالى.

نزاهة المؤسسات وقضية الفساد الباطن: ومن الإجراءات الإدارية، الحرص على مؤسسة إدارية قوية ونظيفة وغير مسيسة إلا لصالح الحق والعدل، ومع صلاحيات وأنظمة عمل تُساعد في كشف الفساد ومنعه، ومع رصد قوي للجذور العميقة للفساد ولطرق

تكيّف الفساد مع الأوضاع ومع إجراءات المكافحة، أي رصد الوسائل الخفية للفساد وعمليات الإلتفاف والمناورة للمفسدين، وتذكر في هذا المعنى قوله تعالى: ﴿وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلۡإِثۡمِ وَبَاطِنَهُۥٓ﴾ الأنعام: ١٢٠، فالقرآن صريح في تحريم ووجوب مكافحة الفساد الباطن أو ما يُسمى بعمليات الفساد غير المباشرة، وسيأتي ذكرها في مبحث الشورى إن شاء الله تعالى.

محاسبة المسؤولين وإخضاعهم للعدالة: فمن أهم وسائل مكافحة الفساد وجود أنظمة فعالة في محاسبة المسؤولين وإخضاعهم للعدالة، ولا خلاف بين الأئمة أن الأحكام القضائية يخضع لها القادة كما يخضع الآخرون. ومن روايات التطبيقات العملية، خبر جَرِيرٍ: أَنَّ رجلاً كَانَ ذَا صَوْتٍ وَنِكَايَةٍ عَلَى الْعَدُوِّ مَعَ أَبِي مُوسَى فَغَنِمُوا مَغْنَمًا فَأَعْطَاهُ أَبُو مُوسَى نَصِيبَهُ وَلَمْ يُوفِّهِ فَأَبَى أَنْ يَأْخُذَهُ إِلَّا جَمِيعًا، فَضَرَبَهُ عِشْرِينَ سَوْطًا وَحَلَقَ رَأْسَهُ، فَجَمَعَ شَعْرَهُ وَذَهَبَ بِهِ إلى عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، فَأَخْرَجَ شَعْرًا مِنْ جَيْبِهِ فَضَرَبَ بِهِ صَدْرَ عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، قَالَ: مَا لَكَ؟ فَذَكَرَ قِصَّتَهُ قَالَ: فَكَتَبَ عُمَرُ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ إلى أَبِي مُوسَى: سَلَامٌ عَلَيْكَ، أَمَّا بَعْدُ، فإن فُلَانَ ابْنَ فُلَانٍ أَخْبَرَنِي بِكَذَا وَكَذَا، وَإِنِّي أُقْسِمُ عَلَيْكَ إِنْ كُنْتَ فَعَلْتَ مَا فَعَلْتَ فِي مَلَأٍ مِنَ النَّاسِ جَلَسْتَ لَهُ فِي مَلَأٍ مِنَ النَّاسِ فَاقْتَصَّ مِنْكَ، وَإِنْ كُنْتَ فَعَلْتَ مَا فَعَلْتَ فِي خَلَاءٍ فَاقْعُدْ لَهُ فِي خَلَاءٍ فَلْيَقْتَصَّ مِنْكَ، قَالَ لَهُ النَّاسُ: اعْفُ عَنْهُ، قَالَ: لَا وَالله، لَا أَدَعُهُ لِأَحَدٍ مِنَ النَّاسِ فَلَمَّا دَفَعَ إليه الْكِتَابَ قَعَدَ لِلْقِصَاصِ، رَفَعَ رَأْسَهُ إلى السَّمَاءِ قَالَ: قَدْ عَفَوْتُ عَنْهُ لله. رواه ابن أبي شيبة والبيهقي في السنن الكبرى. وعن عُمَرَ بْن الْخَطَّابِ ﷺ أنه خَطَبَ فَقَالَ: «أَلَا وَإِنِّي وَالله مَا أَبْعَثُ عُمَّالِي لِيَضْرِبُوا أَبْشَارَكُمْ وَيَأْخُذُوا أَمْوَالَكُمْ، وَلَكِنِّي أَبْعَثُهُمْ لِيُعَلِّمُوكُمْ دِينَكُمْ وَسُنَنَكُمْ وَيَعْدِلُوا بَيْنَكُمْ وَيَقْسِمُوا فِيكُمْ فَيْئَكُمْ، أَلَا مَنْ فُعِلَ بِهِ شَيْءٌ مِنْ ذَلِكَ فَلْيَرْفَعْهُ إِلَيَّ، وَالَّذِي نَفْسُ عُمَرَ بِيَدِهِ لَأُقِصَّهُ مِنْهُ»، فَوَثَبَ عَمْرُو بْنُ الْعَاصِ، فَقَالَ: يَا أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ أَرَأَيْتَ لَوْ أَنَّ رجلاً مِنَ الْمُسْلِمِينَ كَانَ عَلَى رَعِيَّةٍ، فَأَدَّبَ بَعْضَ رَعِيَّتِهِ إِنَّكَ لَمُقِصُّهُ مِنْهُ، قَالَ: «وَمَا لِي لَا أُقِصُّهُ وَقَدْ رَأَيْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُصُّ مِنْ نَفْسِهِ، أَلَا لَا تَضْرِبُوهُمْ فَتُذِلُّوهُمْ وَلَا تَمْنَعُوهُمْ حَقَّهُمْ فَتُكَفِّرُوهُمْ، وَلَا تُجَمِّرُوهُمْ فَتَفْتِنُوهُمْ، وَلَا تُنْزِلُوهُمُ الْغِيَاضَ فَتُضَيِّعُوهُمْ» رواه أحمد والحاكم وغيرهما، وصححه الحاكم على شرط مسلم ووافقه الذهبي. وقد سبق ذكر حديث رسول الله ﷺ: «أَعَجَزْتُمْ إِذْ بَعَثْتُ رجلاً فَلَمْ يَمْضِ لِأَمْرِي أَنْ تَجْعَلُوا مَكَانَهُ مَنْ يَمْضِي لِأَمْرِي؟» رواه أحمد وابو داود وابن حبان والحاكم وصححه على شرط مسلم ووافقه

الذهبي، وحسنه الألباني.

منع احتكارات الأغنياء: ويتصل بمكافحة الفساد أنظمة وقوانين منع احتكارات الأغنياء، وهذا ما نفهمه من قوله تعالى: ﴿مَّآ أَفَآءَ ٱللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِۦ مِنۡ أَهۡلِ ٱلۡقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَٱلۡيَتَٰمَىٰ وَٱلۡمَسَٰكِينِ وَٱبۡنِ ٱلسَّبِيلِ كَيۡ لَا يَكُونَ دُولَةَۢ بَيۡنَ ٱلۡأَغۡنِيَآءِ مِنكُمۡۚ﴾ الحشر: ٧، وسيأتي تفسير الآية الكريمة في المبحث السابع (إدارة الفكرة ومفهوم القلة المؤثرة) إن شاء الله تعالى.

فاعلية المؤسسات غير الحكومية: فمن الإجراءات المدنية أن تكون «مؤسسات المجتمع المدني» فعّالة وغير مسيسة، أي تكون واجهتها المعلنة حقيقية وليست شكلية أو غطاءً لفساد باطن، وأصل ذلك أن وظيفة الإصلاح هي وظيفة كل مؤمن، بل ينبغي إن تكون وظيفة كل إنسان، فلابد من رقابة ونشاط إصلاحي من خارج المؤسسة الحكومية. ومن أهم ما يتصل بمكافحة الفساد من هذه المؤسسات:

- مؤسسات الشفافية.
- حقوق الإنسان والمظالم.
- الإصلاح.
- حل النزاعات.
- الرصد القانوني والقضائي.
- الرصد السياسي والإداري.

ثقافة المصالح العامة وثقافة الإصلاح ومكافحة الفساد: فمن الإجراءات العامة للمواطنين وللإعلام في مجال الإصلاح، نشر ثقافة المصالح والفروق بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وكذلك ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد وكونها قضية عالية الأولوية لكل مواطن. ويمكن أيضاً القيام بنظائر وظائف المؤسسات المدنية المذكورة، ولكن بخصوصيات الإعلام عند الإعلاميين وخصوصيات الفرد عند الأفراد. مثاله أن الإعلامي يستطيع إدارة حملة إعلامية لدعم الشفافية ومقتضياتها أو للإصلاح القضائي أو شبهه من الأهداف، ويستطيع الفرد مثل ذلك من خلال تحريك الأفكار والإعلام والتظلم المعلن. وتدبر قوله تعالى: ﴿لَّا يُحِبُّ ٱللَّهُ ٱلۡجَهۡرَ بِٱلسُّوٓءِ مِنَ ٱلۡقَوۡلِ إِلَّا مَن ظُلِمَ﴾ النساء: ١٤٨، فإن معنى الاستثناء

يقتضي أنه بعد التحقق من وجود الظلم ووجود الاستطاعة فإن الله تعالى يحب الجهر بالتظلم وكشف المساوئ المستترة وراء الظلم. ولنا تفسير مختصر لهذه الآية الكريمة في أواخر المبحث الأول من الفصل الثاني من كتاب (المنطلق)، وتفسير أكثر تفصيلاً في المبحث الخامس عشر من كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك).

وهذا كله في مكافحة الفساد الوظيفي (الإداري والمالي وغيره)، والمشكلة أكبر بكثير حين يتسع الفساد وتتشكل بصورة غير معلنة «منظومة أو شبكة إدارة الفساد"، وأعضاء هذه المنظومة هم كبار المسؤولين الحكوميين، ويقومون بإحداث تغييرات كثيرة في الوظائف والأنظمة للمحافظة على مكاسبهم وإدامتها ومقاومة المصلحين. ومكافحة هذه الدرجة من الفساد تخضع لقوانين وضوابط الصراع والتغيير.

المنهجية
وأهمية البدايات

قال تعالى: ﴿وَلَيْسَ ٱلْبِرُّ بِأَن تَأْتُوا۟ ٱلْبُيُوتَ مِن ظُهُورِهَا وَلَٰكِنَّ ٱلْبِرَّ مَنِ ٱتَّقَىٰ ۗ وَأْتُوا۟ ٱلْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَٰبِهَا﴾ البقرة: ١٨٩، البيت كما ذكر ابن فارس هو المأوى والمآب ومجمع الشمل، ومنه بيت الشعر لأنه مجمع لنظامٍ في الصياغة بالإضافة إلى ما يشتمل عليه من المعاني. وبيت المال أي مجمع المال، وفلان بيت قومه أي شريفهم. وكذلك الباب، فهو مدخل الشئ ومُستفتح الأمر والأسباب المؤدية إليه، ويستعمل في الأجسام كباب الدار، ويستعمل بكثرة أيضاً في المعاني بمعنى الأسباب والطرق المؤدية إلى النهاية، ومنه أبواب الخير وأبواب الشر، كما في نحو قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا نَسُوا۟ مَا ذُكِّرُوا۟ بِهِۦ فَتَحْنَا عَلَيْهِمْ أَبْوَٰبَ كُلِّ شَىْءٍ حَتَّىٰٓ إِذَا وَقَالُوا۟ وَقَالُوا۟ وَقَالُوا۟ وَقَالُوا۟﴾ الأنعام: ٤٤، وقد يكون الباب المدخل الأولي إلى الطريق، وتحتمله آية الأنعام وغيرها. وقد يكون الباب المدخل إلى ثمرة العمل وإن طال الطريق، كقولهم: الأعمال الصالحة أبواب الجنة والفواحش أبواب جهنم. وتنبه الآية الكريمة إلى فوائد مهمة:

الفائدة الأولى: الشكليات العارية عن المضمون ليس لها قيمة، فإن الأمر المهم هو

تحديد المدخل ثم الولوج إلى الداخل، أي المكونات والمضامين.

الفائدة الثانية: يُنظر إلى كل أمر مهم كبيت يجمع شمل ذلك الأمر، فمن أراد دخول هذا البيت فعليه أن يكون «منهجياً»، فيعرف قبل كل شيء محتويات البيت كي يعين مدخلاً إليه ثم المسار فيه ثم المخرج منه. قال الراغب الأصفهاني: وقوله تعالى: ﴿وَأْتُوا۟ ٱلْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَٰبِهَا﴾ أي تحروا في كل عمل إتيان الشيء من وجهه تنبيها أن ما يطلب من غير وجهه صعب مناله.اهـ من (تفسير الراغب في المكتبة الشاملة). وقال عبد الكريم الخطيب: فليس من التزكية للنفس والهداية للعقل والاطمئنان للقلب، أن يلقى الإنسان الأمور من ظهورها وأن ينظر إليها من ورائها، فذلك لا يطلعه منها إلا على ظلال وأشباح. أما إذا أراد أن يتعرف إليها ويعرف وجه الحق منها، فليلقها مواجهة ولينظر إليها نظراً قاصداً، فذلك هو الذي يدنيه من الحق إن كان طالبا له عن نية خالصة وقلب سليم.. وليس كذلك شأن المنافقين الذين لا يأتون الأمور إلا مواربة ولا ينظرون إليها إلا بأبصار زائغة منحرفة.اهـ من (التفسير القرآني للقرآن). ونحو هذا التفسير للآية ذكره أيضاً ابن عطية والزمخشري والرازي وغيرهم. وهو موافق لنصوص عديدة تقتضي المنهجية والمهارات العملية وتذم الفوضى (أي فقدان النظام)، وقد ذكرنا بعضها في (المنطلق)، وسيأتي ذكرها في هذه الدراسة تحت عنوان «توجيه وتنظيم الفكر والعمل» من المبحث السادس إن شاء الله تعالى. وقد قال تبارك وتعالى: ﴿ وَقُل رَّبِّ أَدْخِلْنِى مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِى مُخْرَجَ صِدْقٍ وَٱجْعَل لِّى مِن لَّدُنكَ سُلْطَـٰنًا نَّصِيرًا ﴾ الإسراء: ٨٠.

ولذلك نرى أن من أراد فهم عمل مركب كمعظم الأمور السياسية أو مشروع استراتيجي أو شبه ذلك، فإن عليه أن يجمع ثروة معرفية (وليست عقائدية) **ينتقيها** من كل مصدر متاح عن هذا العمل أو نظائره، وما هي مكوناته وكيف يبدأ وأين منتهاه. وبعد التعرف إلى مضامين الأمر عند أهل الخبرة والعناية به، يستطيع بفكره المنضبط ومرجعيته الشرعية أن يجعله بيتاً بمكونات وظيفية أو معنوية وبنظام للحركة بين المكونات، كما هو الحال في بيت السكن.

الفائدة الثالثة: معنى ذلك أن كل غاية مستقبلية أو مشروع عملي يُراد إنجازه، فإنه يتم إعداده نظرياً كبيت أو بناء متكامل، يبدأ من المدخل (أي الباب) ثم المسار أو الطريق

ومراحله وفروعه الوظيفية والعوائق الداخلية والمواضع المعرضة للتدخلات الخارجية، ثم المخرج أو المنتهى وهو تحقيق الهدف والغاية، أي الاكتمال القابل للنمو والتطوير. هذه هي مكونات البيت المعنوي. ولابد في كل بناء نظري من إعداد خيارات وبدائل عن كل مكون من مكونات البناء. وبعد هذا الإعداد، فإنك تدخل وأنت مستعد لمواجهة الأحداث، وثابت في وِجهتك إلى الهدف. وهذه رؤية عامة، أي تصلح للأهداف السياسية والأمنية والدفاعية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها. وسيأتي في «الأداء الاستراتيجي» إن شاء الله تعالى ما هو أكثر إلتصاقاً بأهداف الأمن القومي.

الفائدة الرابعة: يتم إعداد المكونات المذكورة كلها والتخطيط لها قبل إتيان الباب، أي قبل الإنطلاق، تنبه إلى ذلك عبارة ﴿وَأْتُواْ ٱلْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَٰبِهَا﴾، فمن دخل باباً من غير إعداد نظري للبيت فإنه لم يأت بيتاً، ولكنه دخل إلى فراغ، كما أنه عيَّن مدخلاً على غير بصيرة، وعليه أن ينتظر أنواع المفاجآت والمهالك.

الفائدة الخامسة: الاهتمام بإتيان البيوت من أبوابها وليس من ظهورها، وذلك أن الباب أو المدخل يعني نقطة البداية أو نقطة الإنطلاق، وهي في غاية الأهمية لبلوغ النهاية:

- فمن الكلمات المشهورة أن من ثواب الحسنة، الحسنة بعدها. فإن كانت البداية مدروسة ومتقنة، فإن ما بعدها يكون أكثر إتقاناً لأن مراحل الطريق خاضعة للتقويم والتحسين. وبهذا النظر فإن النهايات أكمل من البدايات، غير أن للبداية الحسنة فضيلة كبيرة. ولذلك فإن رجال المشروع الناجح يشتاقون إلى أيام البدايات وما فيها من اندفاع ورجاء وأسس متينة. وأما إذا كانت البداية غير متقنة، فإن العثرات سوف تُشغل عن التقويم والتحسين، كما أن الاستقامة إلى الهدف تتعثر، وقد يبقى الطريق وعراً إلى النهاية، خاصة إذا كان مجال المشروع يتسع كلما اقترب من نهايته، كأن يكون في البداية عملية محدودة (سياسية أو غيرها) ولكن المجال يتسع مع التقدم ويشمل عمليات كثيرة متنوعة، فإن الأخطاء والعثرات تكون أكثر عدداً وأكثر تعقيداً مع اتساع المجال. وهكذا تبقى في الذكريات حسرة بسبب تلك البداية غير المتقنة.

- وينبغي الحذر من سهولة البداية ووَهْم تجانس المراحل، فإن بداية هينة خفيفة قد تكون خديعة توقعك في استنزاف أو تهلكة بعد مرحلة أو مرحلتين. وكذلك في عقود

المصالح المتبادلة، فإن بداية جيدة الآن قد تكون جودتها بسبب أحوال قائمة ولكنها غير مثبتة في العقد، فإذا تغيرت الأحوال انقلب العقد إلى غاية السوء، وليس في مضامينه ما يحميك من تقلب الأحوال.

- واضح مما سبق أن الحديث عن نقطة البداية يتضمن أمرين، الأمر الأول: صلاحية التوقيت واغتنام فرصته، لأن العوامل المؤثرة قد تكون فاعلة في وقت دون آخر. الأمر الثاني: صلاحية المضمون، أي إن فعلاً معيناً هو أصلح من غيره ليكون باباً أو مدخلاً إلى المشروع، وبخلاف ذلك ينقطع المسار أو ينحرف عن غايته. مثال ذلك في طلب العلوم أن تحاول دراسة أصول الفقه أو معاني النحو على طريقة المحدثين أو المؤرخين، فإنك لن تصل إلى غاية محمودة لأنك دخلت إلى القضية من غير بابها، ومثلك كمثل الطبيب الذي يريد أن يدرس الهندسة على طريقة الأطباء!!

- وواضح أن تعيين الباب أو المدخل ليس أمراً عفوياً، ولكنك:

✓ تدرس منظومة البيت القائم أو الذي تريد إقامته.

✓ وتدرس البيئة، أي العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية.

✓ ثم تفكر في الخيارات العديدة للمدخل أو الباب.

✓ ثم تقرر ما هو أصلح وقت ومضمون ليكون باباً أو مدخلاً، وما هو ترتيب الخيارات الأخرى، فقد يصلح لبيت واحد أكثر من مدخل. وصيغة الجمع في الآية الكريمة ﴿وَأْتُوا۟ ٱلْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَٰبِهَا﴾ تحتمل ذلك ولا تمنعه.

- قضية نقاط الإنطلاق أو نقاط التحوُّل أو المداخل في مجالات الحياة: إذا وسَّعنا النظر وجعلنا كل منظومة من الخير بناءً أو بيتاً، سواء أكانت منظومة أخلاقية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أمنية، وكذلك نجعل كل منظومة من الشر بيتاً أو بناءً. إذا نظرنا هذا النظر، فإن من دخل الباب (المدخل) فقد صار داخل البيت أو المنظومة وذاق طعمها، فإن جانسه الطعم صارت له نقطة إنطلاق أو تحوُّل تشجعه على تكرار الدخول أو البقاء في المنظومة، وتجعله في كثير من الأحيان يتنقل بين مكونات البيت (المنظومة)، وقد يقطع المراحل حتى يبلغ غاية بعيدة في هذه المنظومة. فإن كانت منظومة من الخير، فإنه يفعل الحسنة بعد الحسنة ويتدرج في هذا الخير، ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ ٱهْتَدَوْا۟ زَادَهُمْ هُدًى وَءَاتَىٰهُمْ

تَقۡوَىٰهُمۡ﴾ محمد: ١٧، وقوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ﴾ العنكبوت: ٦٩. ومثل ذلك تنوع المكونات والتدرج لمن دخل الباب في بيت أو منظومة للشر، ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا زَاغُوٓاْ أَزَاغَ ٱللَّهُ قُلُوبَهُمۡ﴾ الصف: ٥، وقوله تعالى: ﴿وَنُقَلِّبُ أَفۡـِٔدَتَهُمۡ وَأَبۡصَٰرَهُمۡ كَمَا لَمۡ يُؤۡمِنُواْ بِهِۦٓ أَوَّلَ مَرَّةٖ وَنَذَرُهُمۡ فِي طُغۡيَٰنِهِمۡ يَعۡمَهُونَ﴾ الأنعام: ١١٠. وبفعل التوبة أو الانتكاس قد يتحول الإنسان من منظومة إلى أخرى، والمهم أن دخول الباب يمثل نقطة تحول محتملة إلى المنظومة التي دخل فيها. وفي ذلك تطبيقات كثيرة، منها:

✓ يحاول المصلحون إيجاد مداخل أو نقاط تحول متنوعة إلى الخير كي تناسب أنواع المجاميع والأفراد. ويحتاج ذلك إلى إتقان مهارات التربية والتحولات الاجتماعية والسلوكية. كأن يقول قائل: إن من المداخل إلى منظومة الخير رؤية القدوة الصالحة والتعامل معها، ومن المداخل التشجيع على تدبر القرآن الكريم فإنه يهدي للتي هي أقوم، ومن مداخل التثقيف العام المهارة في تحويل الخطاب التخصصي إلى خطاب عام مع المحافظة على المعنى، ومن مداخل الإصلاح ربط الإنسان ببيئة صالحة في العمل أو غيره. ومن مداخل الإصلاح التشجيع على حسنات سهلة وإن كانت صغيرة فإن العمل يجر إلى ما هو من جنسه، وهذا من مضامين قول تعالى: ﴿خُذِ ٱلۡعَفۡوَ وَأۡمُرۡ بِٱلۡعُرۡفِ وَأَعۡرِضۡ عَنِ ٱلۡجَٰهِلِينَ﴾ الأعراف: ١٩٩. والأمثلة كثيرة جداً ابتداء من تربية الأطفال إلى إدارة الحكم، فالمقصود هنا الحض على التفكير في كل ما يمكن أن يكون مدخلاً إلى منظومة من بيوت الخير.

✓ مكافحة نقاط التحول أو المداخل التي يدبر لها الخصوم، فإن الخصم المجرد من الالتزامات قد يكون ماهراً جداً في ترويج نقاط تحوُّل نحو الأسفل، كعمليات تغيير المفاهيم الأساسية والفساد الوظيفي والاجتماعي والأخلاقي وشبه ذلك مما يُضعف الطرف الآخر ويهوي به. ومكافحة ذلك ومعاكسته يحتاج إلى مهارات ذكرنا جملة منها في مواضع متفرقة من هذه الدراسة ومن (المنطلق). مثال ذلك أن يقول خصم: المدخل إلى ترويج الفساد هو تزيينه وزخرفته، أو يقول آخر: المدخل إلى ترويج الفساد هو حمايته والتضييق على المصلحين. أو يقول: المدخل إلى الفوضى هي الشرارة في الهشيم، أي جعل الثورة بيد حطام اجتماعي غير منظم ويمكن بعد ذلك السيطرة عليه، أو يقول: إن المدخل إلى السحق العام هو عمليات

التدمير البطيء التي يتحملها كثير من الناس بالتكيف معها وكأنهم راضون بها لأنها متدرجة جداً. أو يقول آخر بإضفاء المشروعية على المستصغر من الفساد والعدوان والجهر به، لأنه يصير طريقاً تلقائياً إلى الكبائر.

البيئة الطيبة أو الاستراتيجية (العوامل الداخلية للتفوق)

قال تعالى: ﴿وَٱلْبَلَدُ ٱلطَّيِّبُ يَخْرُجُ نَبَاتُهُۥ بِإِذْنِ رَبِّهِۦ ۖ وَٱلَّذِى خَبُثَ لَا يَخْرُجُ إِلَّا نَكِدًا ۚ كَذَٰلِكَ نُصَرِّفُ ٱلْـَٔايَٰتِ لِقَوْمٍ يَشْكُرُونَ﴾ الأعراف: ٥٨. المقصود بالبيئة هنا البيئة الداخلية للمؤسسة نفسها أو لجملة مؤسسات البلد. وفوائد الآية الكريمة في غاية الأهمية، منها:

الفائدة الأولى: في مفردات الآية، فالبلد كل قطعة محدودة من الأرض مُعَـدَّة للإقامة كما هو واضح من كلام الراغب في (المفردات)، وعامرة كانت القطعة أو متروكة وخاوية كانت أو مسكونة، وجمعه بلاد وبُلدان، ومن الاستعارة: بلدة الحيوان أي صدره. وظاهر الاستعمال أن البلد هو الأرض وما عليها من عمران ومؤسسات أو زرع أو غيره، قال تعالى: ﴿فَنَقَّبُوا۟ فِى ٱلْبِلَٰدِ هَلْ مِن مَّحِيصٍ﴾ ق: ٣٦، وقال تعالى: ﴿إِرَمَ ذَاتِ ٱلْعِمَادِ ﴿٧﴾ ٱلَّتِى لَمْ يُخْلَقْ مِثْلُهَا فِى ٱلْبِلَٰدِ ﴿٨﴾﴾ الفجر: ٧ – ٨. ويُقال: نزل على حكم البلد وسعر البلد وقوت البلد، ولا يُقال: نزل على حكم الأرض إلا بقرينة تبين أن المراد هو البلد. ويُقال: يجوز القصر (أي قصر الصلاة) حين يخرج من البلد، ولا يُقال: حين يخرج من الأرض إلا بقرينة، ويشهد لذلك حديث تحريم مكة في الصحيح، وشواهد كثيرة من كلام السلف والفقهاء. والطيب خلاف الخبيث، وهو ما تستحسنه وترتضيه النفس السليمة أو العقل أو الذوق السليم، ويُطلق لذلك على المواد والمعاني والأعمال، يُقال: نفس طيبة وريح طيبة وأرض طيبة وعمل طيب. والنبات هو ما نشأ في شيء يساعد على النشوء أو ضروري له، يُقال: نبت فلان في أكرم المنابت، ونبتت لبني فلان نابتة: نشأ لهم نشءٌ صغار، وإن بني فلان لنابتة شـر، وقال تعالى: ﴿وَأَنۢبَتَهَا نَبَاتًا حَسَنًا وَكَفَّلَهَا زَكَرِيَّا﴾ آل عمران: ٣٧، أي جعلها تنشأ نشأة حسـنة. وأما الخبيث فهو ضد الطيب، وهو ما تسـتقبحه وتشـمئز منه العقول والذوق السـليم والنفس الطيبة،

يُقال: رجل خبيث وأصحاب خبثاء، وقال تبارك وتعالى: ﴿كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ﴾ إبراهيم: ٢٤، إلى قوله تعالى: ﴿ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ ﴾ إبراهيم: ٢٦. وأما النَّكَدُ فهو اللؤم والشؤم، وكل شيء جر على صاحبه شراً فهو نَكَدٌ، وصاحبه: أَنْكَدُ نَكِدٌ. والنُّكْدُ: قلة العطاء، وألا يهنأه من يعطاه، ونَكِدَ الرجلُ نكَداً: أي قلل العطاء أو لم يُعط البتة. ورجلٌ نَكِدٌ وقومٌ أنْكادٌ ومَناكيدٌ. وناكَدَهُ فلانٌ وهما يتناكدان، إذا تعاسرا.

الفائدة الثانية: في معنى نبات البلد وكونه طيباً. لما جاز أن يكون البلد عامراً بالبناء والمؤسسات، فنباته حينئذ ليس الشجر والنخيل، ولكنها الأعمال والأنظمة والأفكار، ولعل ذلك هو السبب في التعبير بالبلد الطيب وليس بالأرض الطيبة. ومعنى الطيب في عمل الدولة بمؤسساتها، هو أن العقول تستحسنه والضمائر ترضى به مع تطلعها للمزيد وللتحسين. ومن مضامين ذلك:

- أنه عمل جيد من جهتين، الجهة الأولى: الالتزام بالمشروعية والعدل، وتدبر قوله تعالى: ﴿وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَٰتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَٰٓئِثَ﴾ الأعراف: ١٥٧، عموم العبارة يشمل الطيبات من الأعمال والخبائث منها، وعبارة ﴿وَيُحِلُّ﴾، ليست مرادفة للمباح ولكنه مطلق الجواز فيشمل المباح والمندوب والواجب، وأما الحرام فهو الممنوع. الجهة الثانية: كونه عملاً متقناً بأعلى المعايير وبإدارة متفوقة، لأن الله تعالى أمر بالإحسان ومنه إتقان الخير والمنافع، وأوجب كذلك المغالبة.
- الذوق الرفيع في الشعور بأن الحال طيب، فمن طيب البلد كونه آمناً بقُدُراته الرئيسة، أي فيه بُنية استراتيجية قوية (تحتية وفوقية) تستطيع حمايته وتوفير الأمن الداخلي والخارجي لأهله، وهي تشمل القوة المنهجية والسياسية والاقتصادية والدفاعية والعلمية الصناعية والاجتماعية، وتأتي بعد ذلك القوة الاحتياطية والقوة التكميلية. وأما الاقتصار في الشعور بالطيبة على الطعام اللذيذ واللباس الفاخر والخدمات الجيدة وبعض الأمن الداخلي، فهو قصور شديد، وغالباً ما يؤدي إلى التوغل في الملذات والشهوات إلى حد الإسراف والترف والتبذير، وإذا غلب ذلك على أهل البلد، تحوَّل بلدهم إلى ساحة ترفيهية كبيرة. صحيح أنه توجد في العالم اليوم دول صغيرة كثيرة يتعذر عليها توفير الأمن الخارجي بمفردها، فهذه الدول تتجه إلى أمرين، الأمر الأول: تحصيل تفوق استراتيجي نوعي. الأمر

الثاني: تحصيل الحلفاء والشركاء، ينبه إلى ذلك قوله تبارك وتعالى: ﴿ ثُمَّ رَدَدْنَا لَكُمُ ٱلْكَرَّةَ عَلَيْهِمْ وَأَمْدَدْنَٰكُم بِأَمْوَٰلٍ وَبَنِينَ وَجَعَلْنَٰكُمْ أَكْثَرَ نَفِيرًا ﴾ الإسراء: ٦، فتدبر جعلهم أكثر نفيراً وليس أكثر نفراً، فمعنى العبارة أن الله تعالى جعلهم أكثر قدرة على استنفار الآخرين، وهذا هو حالهم اليوم، أي حال بني إسرائيل، والله تعالى أعلم.

- الثغرات قليلة غير مؤثرة أو معدومة، على نحو قوله تعالى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ﴾ ص: ٢٠، وقد ذكرنا تفسير الآية في (المنطلق). يوضح ذلك أنه لو كانت الثغرات شديدة ومؤثرة أو كان العمل غير متقن لما كان البلد طيباً، لأن من كان يشتكي ويتداعى بالسهر والحمى فليس بطيب الحال، كما ينبه إليه حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ ﷺ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ: «مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى» رواه الإمام مسلم وغيره، وفي لفظ «الْمُؤْمِنُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ إِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى وَالسَّهَرِ» رواه مسلم وأحمد وابن أبي شيبة.
- عوامل التحسين المستمر والمغالبة قائمة على قدم وساق، لأنها من ضرورات الإتقان وتضييق الثغرات.

الفائدة الثالثة: في جعل البلد كياناً واحداً، فتدبر إضافة النبات إلى البلد وليس إلى جزء منه كالبلدة مثلاً، ينبه ذلك إلى أن إنتاج البلد الطيب ينبغي أن يكون إنتاج البلد بجملته وجملة من فيه، وليس محصوراً بطائفة منه. يؤيد ذلك الإفراد في لفظ النبات، علماً أنه اسم في غالب استعماله، ويجمع على نباتات، ولكن إذا كانت الأعمال المتنوعة تصب كلها في اتجاه واحد، فهي في حكم العمل أو النبات الواحد. ومن مضامين ذلك:

- تحريك أكبر عدد ممكن من الطاقات، ليعمل كل واحد وفق أهليته ومهاراته.
- التنسيق بين طاقات المجتمع، كي تكون الأنشطة متلائمة ومتظافرة، يكمل بعضها بعضاً، وليست متقاطعة وليس فيها تناقض استراتيجي. وتذكر هنا أن مقدار القوة الكلية هو المقدار الإضافي والتضاعفي لمجموعة عوامل القوة في البلد. ومثل ذلك يُقال في التنسيق بين مؤسسات الدولة الواحدة وفروع المؤسسة الواحدة.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى: ﴿يَخْرُجُ نَبَاتُهُۥ بِإِذْنِ رَبِّهِۦ﴾، الجملة من فعل وفاعل، وقراءة

القراء بإسناد الخروج إلى النبات نفسه وليس إلى البلد، أي ليست بلفظ: يُخرج بضم الياء. والإذن هنا إذن عناية وتكريم وموافقة تشريعية، كما هو واضح من سياق المدح. ومن مضامين ذلك:

- دولة المؤسسات القوية تستقر قواعد العمل فيها، وينساب فيها العمل وكأنه أمر تلقائي، فهو يخرج بفتح الياء وليس بضمها. ومن فوائد ذلك أن السياقات الصحيحة تصبح أقوى من أي مدير فاشل أو مُغرض أو عدو يريد إفساد بنية العمل. فعلامة التركيبة الطيبة لنظام عمل سياسي أو اقتصادي أو غيره أنه نظام راسخ ويمكن أن يمضي لوحده بلا مشاكل كبيرة وكأنه نظام فطري تلقائي، ولكن لابد من الرصد والإشراف والمراجعة والتقويم، لأن الخصم ينتظر أدنى غفلة كي يقطع الطريق.
- ذكرنا معنى ﴿بِإِذْنِ رَبِّهِۦ﴾، فهو عمل يأذن به الله تعالى ويُباهي به، فإن عرضته على القواعد الشرعية للعمل، كالإحسان (إتقان ما فيه خير) والمصابرة والمرابطة والاستباق (أي المغالبة والتحسين المستمر) لوجدته ناجحاً بمعايير عالية في مقاييس التقويم.
- ولما كانت علامة الطيب هو خروج النبات من داخله، فالبيئة الطيبة هي بيئة المضامين والحقائق وليست بيئة القشور والمظاهر الفارغة. يوضح ذلك قوله تعالى: ﴿لَّيْسَ ٱلْبِرَّ أَن تُوَلُّوا۟ وُجُوهَكُمْ قِبَلَ ٱلْمَشْرِقِ وَٱلْمَغْرِبِ وَلَٰكِنَّ ٱلْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ......﴾ البقرة: ١٧٧، فالاهتمام الأساسي بالمضمون والحقيقة، وأما الشكل الخارجي والمظهر فعلى قدر خدمة المضمون وحمايته وكذلك رعاية جمال المضمون. وأما التظاهر بغلاف مزخرف ولكنه فارغ، فأمر مذموم، وهو كقشرة شجرة قد أكل الدود لبها. وفي حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «إِنَّ اللهَ لَا يَنْظُرُ إلى صُورِكُمْ وَأَمْوَالِكُمْ، وَلَكِنْ يَنْظُرُ إلى قُلُوبِكُمْ وَأَعْمَالِكُمْ» رواه مسلم وأحمد وابن حبان، وفي رواية «إِنَّ اللهَ لَا يَنْظُرُ إلى أَجْسَادِكُمْ وَلَا إلى صُوَرِكُمْ، وَلَكِنْ يَنْظُرُ إلى قُلُوبِكُمْ» رواه مسلم. وقال تعالى: ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ لَا تُفْسِدُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ قَالُوٓا۟ إِنَّمَا نَحْنُ مُصْلِحُونَ ﴿١١﴾ أَلَآ إِنَّهُمْ هُمُ ٱلْمُفْسِدُونَ وَلَٰكِن لَّا يَشْعُرُونَ ﴿١٢﴾﴾ البقرة: ١١ – ١٢، فالصورة الخاوية للمصلحة العامة والإصلاح هي الصورة المعلنة لكثير من عمليات الاستبداد الحكومي والظلم الدولي.

الفائدة الخامسة: التنبيه إلى ما توجبه المعاني المذكورة (بصورة مباشرة أو غير مباشرة)

من علامات أو وسائل البيئة الاستراتيجية، كي تكون بيئة طيبة في غالب أحوالها، فلا تتداعى بالسهر والحمى والمصائب العامة، فمن هذه الوسائل:

- الإدارة المتفوقة والعمل المبني على العلم والتطوير في أقسام المؤسسة كلها، وتكون سياقات العمل الجيدة راسخة بقوة، فيمكن تطويرها، ولا يمكن لمتلاعب أن يُفسدها. ويتضمن ذلك المحافظة على اشتداد المؤسسة أو الدولة، وقد ذكرنا معنى ذلك في (المنطلق)، في تفسير قوله تعالى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ﴾ ص: ٢٠، وقوله تعالى: ﴿ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوا۟ وَّقَالُوا۟ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ﴾ الأعراف: ٩٥.
- وجود الاتجاه الاستراتيجي وانتفاء التناقض الاستراتيجي. وقد سبق بيان ذلك في مواضع، منها الكلام عن الهدف والمشروع، وسيأتي بعد قليل أيضاً تحت عنوان: الأداء الاستراتيجي، إن شاء الله تعالى.
- نظافة الولاء والتحصين من الاختراق.
- بيئة المعنويات العالية والتعبئة والحمية للحق.
- بيئة التماسك الداخلي.
- بيئة الأولويات والمغالبة والتفوق، وما يتضمنه ذلك من تحسين مستمر. وعلامة نجاح المغالبة هو درجة منافِسة من النمو والتوسع، ويمكن على المدى القريب أو البعيد أن تؤدي إلى التفوق.
- اللامركزية المتحدة استراتيجياً.
- الاستقرار القيادي والتنفيذي.
- أسس علمية متينة.
- القوة بأنواعها كلها، كالقوة الاستراتيجية أو عالية الضرورة (أي المنهجية والسياسية والاقتصادية والدفاعية والعلمية الصناعية والاجتماعية)، والقوة الاحتياطية والقوة التكميلية.
- الكفاءة الدبلوماسية، ونحوها من «القوة الناعمة» واجتناب الانكفاء الداخلي.
- بيئة السياسات الوقائية.

- بيئة الإصلاح والتغيير.

الفائدة السادسة: قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِى خَبُثَ لَا يَخْرُجُ إِلَّا نَكِدًا﴾، ذكرنا معاني المفردات في الفائدة الأولى، ويمكن حمل هذه العبارة على أكثر من تقدير:

- أن يكون التقدير: والبلد الذي خبث لا يخرج نباته إلا نكدا، وذلك لمناسبة مضامين السياق. وهذا التقدير هو المشهور، ومعناه أن البلد الذي خبث أو خبثت مؤسساته لا تخرج أعماله إلا مصحوبة بعوامل الانحدار المعنوي والفساد على أهلها، وإن كان الفساد مقترناً بعلو مادي. هذا بالإضافة إلى سوء العاقبة في الآخرة.

- أن يكون التقدير: والنبت الذي خبث لا يخرج إلا نكداً، نبه ابن عاشور إلى هذا التقدير في مجال نباتات الإرض. وأما في المجال الذي نحن فيه فإن هذا التقدير يشمل بعمومه النبتة الخبيثة في جملة البلد الطيب، أي الجزء الخبيث في جملة المؤسسات الطيبة في البلد، وهو معنى في غاية الأهمية. فنكد العطاء العملي يشبه نكد البخيل الشحيح في العطاء المالي، لا يعطي إلا القليل مع عسر ونفس غير راضية. فإن كانت هذه الأوصاف طاغية فهو نكد خالص، وإن كانت هذه الأوصاف مخلوطة بالخير فهي درجة من درجات النكد، وهذا أصل عام في أعمال الخير والشر، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ الأحقاف: ١٩، وقد بينا ذلك في (ثمار التنقيح على فقه الإيمان). ثم إذا وُجدت درجة مهمة من النكد في جملة المؤسسة الطيبة، فلا يصح الاكتفاء بالمعالجة السطحية، بل يتم البحث في الأسباب والدوافع.

- قرأ الإمام أبو جعفر المدني «نَكَداً» بفتح الكاف على أنه مصدر، والأقرب في المصدر هنا أن يكون وصفاً لعملية الخروج وليس لأصل النبتة، والتقدير: لا يخرج إلا خروجاً نكداً، فسواء كان أصل العمل صحيحاً أو فاسداً فإنه غير مفيد بسبب قلته وعسر خروجه. وقرأ الباقون ﴿نَكِدًا﴾، بكسر الكاف على أنه اسم فاعل أو صفة مشبهة، وهذا يحتمل الوجهين، يُقال: رجلُ نَكِدٌ وعمل نَكِدٌ.

- تنبه العبارة إلى مشكلة التفاوض بين الأطراف، فإن الطرف الخبيث إذا كان قوياً فإنه لا يعطي من الحق إلا القليل وبعسر، مما قد يجعله عديم الفائدة. وأما الجهة الطيبة فإنها مستعدة لإعطاء الحق سهلاً، غير أن قاعدة التعامل بالمثل قد توقف عملية التفاوض أو

تفرض استعمال وسائل الضغط أو المطاولة.

الفائدة السابعة: قوله تعالى: ﴿كَذَٰلِكَ نُصَرِّفُ ٱلْأَيَٰتِ لِقَوْمٍ يَشْكُرُونَ﴾، تصريف الأمور في العربية هو تحويلها (أي صرفها) من وجه إلى آخر لسبب محمود أو غير محمود، وصَرَّفَ الشيءَ: أي أعمله في أكثر من وجه. وتصريف الرياح جعلها جنوباً وشَمالاً وشبه ذلك من وجوه التنويع. فالله تعالى يُصَرِّف الآيات بأنواع جميلة معجزة من طرق البيان وتضمين المعاني، كل ذلك لمن يشكر من الناس بالفهم والعمل. والحمد لله كثيراً.

الأداء الاستراتيجي

قال تعالى: ﴿إِن يَمْسَسْكُمْ قَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ ٱلْقَوْمَ قَرْحٌ مِّثْلُهُۥ ۚ وَتِلْكَ ٱلْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ ٱلنَّاسِ﴾ آل عمران: ١٤٠، الأمم كلها وعلى مر الزمن معرضة لعوامل النصر والهزيمة وعوامل الارتقاء والانحدار، وهذا يوجب على الأمة السير دائماً بثلاثة مشاريع كبرى تشكل الأداء الاستراتيجي، المشروع الأول: العناية النظرية والعملية بعوامل الارتقاء والمغالبة، أي صيانة الحاضر والعمل للمستقبل. الثاني: مكافحة عوامل الانحدار. المشروع الثالث: سياسات احتياطية لمواجهة تقلب الأحوال. وقد ذكرنا جملة من هذه الأمور في أواخر (المنطلق).

وقد استُعيرت كلمة «استراتيجية» في لغات عديدة، منها العربية، وأصبح استعمالها شائعاً جداً، فهي تُستعمل بمرونة على مراحل صناعة القرار المهم والتخطيط له وتنفيذه. فالمقصود بالأداء الاستراتيجي هنا هو التعامل مع الغايات العليا في أي مجال كان، من خلال الإعداد وتصميم الأهداف الخادمة للغاية ووضع المسار لتحقيق الأهداف، أي وضع المفاهيم والخطط ومتابعة التنفيذ. وقد يُستعمل اصطلاح «الاستراتيجية الكبرى» للتعبير عن مجموع الأهداف المتصلة بغاية عليا واحدة، أو للتعبير عن المسار الاستراتيجي كاملاً في تحقيق هدف معين، أي بالتركيب الاستراتيجي ابتداء من فهم الغاية العليا وما هو ضروري لها وإنتهاءً بالتنفيذ والآثار والعواقب. وقد تُطلق الاستراتيجية الكبرى على إدارة الأنشطة العامة كلها بصورة تخدم الغايات السياسية العليا ووحدة الاتجاه الاستراتيجي.

فالأداء الاستراتيجي يعُـبِّر عن أداء التمكين في المجال المحدد أو الأداء في إدارة المصالح العامة العليا والمخاوف (الداخلية والخارجية). والتفكير الاستراتيجي هو تفكير متقن بأعلى مستويات الكفاءة، وهو بالنسبة إلى الحكومة تفكير جماعي وعمليات إدارة التفكير.

والمشاريع الثلاثة الكبرى المذكورة قبل قليل أو الأداء الاستراتيجي يمكن إعادة تقسيمها إلى مجالين كبيرين رئيسين:

المجال الأول: إدامة وتطوير البيئة الاستراتيجية والوسائل الاستراتيجية، كالإدارة المتفوقة ووحدة الاتجاه الاستراتيجي (نظافة الولاء) وترتيب الأولويات والتعبئة والمغالبة والسياسات الوقائية والقُدُرات القوية والاحتياطية وغيرها. وقد ذكرنا الكثير من هذه الأمور في هذه الدراسة وفي (المنطلق). ويُستعان لذلك بعمليات تقويم الموقف القائم كموقف الأداء السياسي أو القدرات الدفاعية أو الإدارية أو الوقائية أو موقف البحوث والتقنيات الاستراتيجية أو التعليم العام أو الاقتصاد الوطني. ويمكن الانتفاع في هذا المجال بمصادر تقويم أو تحليل الأنظمة، مثال ذلك وضع مقاييس لقياس أو تقدير الأجوبة على أسئلة مهمة تتعلق بمنظومات البيئة الاستراتيجية، من هذه الأسـئلة:

- ما هو الحال أو الموقف القائم في كل مجال من الغايات العليا؟ وما هي القُدُرات الاحتياطية فيه؟ وواضح أن تقويم موقف عام كالأداء السياسي مثلاً يقتضي أولاً تقسيم الأداء السياسي إلى محاوره التي يتركب منها، ثم تقويم كل محور على حدة ثم رؤية العلاقات بين المحاور.
- ما هي الأهداف الكبرى في هذا المجال؟
- ما هي التحديات ومواضع الضعف والقوة؟
- ما هي عمليات التحسين أو التطوير؟
- ما هي المصاعب والعوائـق، وما هي التهديـدات والمخاطـر القريبة والمتوسـطة وطويلة الأمد؟
- ما هي الحلول والخطط؟

المجال الثاني: العمل للمستقبل، أي الأداء المتقدم في تعيين الغايات العليا، وتصميم الأهداف المهمة لتقويتها وتحسينها، وصناعة القرارات العليا لتحقيق هذه الأهداف، وإتقان التخطيط التنفيذي، وإعداد وتطوير القُدُرات. وسيأتي في الكلام عن الأولويات في أواخر المبحث السادس إن شاء الله تعالى، أن الجهد الأكبر للقادة يتجه إلى الأمور الضرورية غير العاجلة، أي إلى العمل للمستقبل، والقائد الفاشل بهذا الاعتبار هو الذي ينهمك في العمل اليومي الرتيب ويُـقصِّر في العمل للمستقبل. وقد تكلمنا عن المجال الثاني في أوائل الكتاب، تحت عنوان «الهدف والمشروع» ثم في هذا المبحث تحت عنوان «المنهجية وأهمية البدايات»، ونحتاج هنا إلى صياغة مغايرة لزيادة إيضاح أجزاء المنظومة الاستراتيجية، وذلك أن الأداء الاستراتيجي يوجه المؤسسة إلى مصيرها، فلا يمكن التعامل معه وكأنه عملية إسقاط الواجب وتصريف الأعمال على ماهي عليه، بل هو مغالبة في تطوير الحاضر وحمايته وفي العمل للمستقبل، وهو دليل قوي على مدى كفاءة القيادة وقوة المؤسسة. فالمضامين العملية للأداء الاستراتيجي:

١ - **الغايات السياسية العليا**: وقد تُسمى بالأهداف السامية للدولة أو المصالح القومية أو المصالح الوطنية العليا. وتُصاغ الغايات العليا بصِيَغ جامعة أي قابلة لشمول عامة الأهداف المهمة الأخرى التي يمكن التفكير بها. وربما تقوم مجاميع صغيرة برسم هذه الغايات وتنقيح صياغتها، غير أن الصيغة الرسمية أو النهائية ترسمها في الغالب المجموعة الكبيرة التي تنوب عن الأمة، وينبغي للمجموعة الكبيرة أن تكون مؤهلة بمعايير عالية، وسيأتي بيان ذلك في الكلام عن القلة والكثرة في المبحث السابع، وفي الكلام عن الشورى في المبحث الثامن إن شاء الله تعالى. ولنقل هنا إن الغايات السياسية العليا التي أقرتها المجموعة الكبيرة هي:

- المحافظة على الهوية السياسية والتشريعية والاجتماعية للأمة وفقاً لجذورها الإسلامية.
- الأمن المادي (المدني والعسكري).
- سعادة المواطن والمجتمع (تأمين الحاجات الضرورية / الحرية/ الطموحات).
- بناء المؤسسات القوية (رسالة المؤسسة/ التأهيل/ الكفاءة والإتقان/ الإدارة

المتفوقة/ العدل/ النزاهة والشفافية / المغالبة أي التطوير والتحسين المستمر/ مكافحة الفساد).

- التنمية الشاملة.
- البُعد العالمي في التفكير والعلاقات الخارجية بما يخدم المصالح العليا.
- العمل للمستقبل.

وبعد تقويم الموقف الحاضر لكل غاية عليا كما ذكرنا قبل قليل، ومقارنته بالمنافسة والخصوم والوضع الدولي، بعد ذلك يجري التفكير بأهداف متعددة لتقوية وتوسيع الغاية وتحسينها وتحصينها، وذلك بأن تقوم مجموعات عالية التأهيل بتصميم أهداف استراتيجية متعددة تخدم كل غاية عليا وبإعداد مشاريع قرارات لتحقيق هذه الأهداف.

٢- **مجموعة تصميم الهدف الاستراتيجي وإعداد القرار له:** وهي مجموعة صغيرة نسبياً، وهي في المجال السياسي والدفاعي والاقتصاد الوطني مرتبطة بالقيادة الحكومية العليا. وتوجد سمات شخصية مميزة للخبير الاستراتيجي وللمخطط. فأما الخبير الاستراتيجي فهو قادر حين يتولى قضية من الغايات العليا أن يتفرغ لها بأفق واسع يرى فيه مشهداً واسعاً مركباً، وهو كالصياد الماهر متمرس في قطف الأفكار المفيدة من كل مكان وتحويلها إلى مفاهيم منضبطة وأهداف عالية الأهمية ويمكن التخطيط لتنفيذها، هذا بالإضافة إلى قدرته على التخيل والافتراض أي إقامة الاحتمالات المعقولة، وهو يتمتع بالصبر والمصابرة والمرابطة (المغالبة في الجودة قبل المغالبة في وقت الإنجاز)، فهو يستمر في تنقيح المفاهيم حتى تنضج. وأما المخطِطُ فإن خطته تتحول إلى عمل تنفيذي، فهو بحاجة إلى مهارة عالية في تحويل الأفكار في مجال معين إلى منهج عملي قابل للتنفيذ، وقد تكون خبرته العملية في السياسة أو الدفاع أو الصحة أو التعليم أو غيرها، ويحتاج كذلك إلى أُفق واسع في الرؤية الافتراضية للملابسات المحتملة للتنفيذ العملي والفوارق بين مضامينها، وذلك لتبصير المنفذين بما هو من مجالهم وما ليس من مجالهم وكيف يكون التعامل مع كل ذلك، ولكن مع قَدْر من المرونة. وأما القيادة التنفيذية العليا في مجال الهدف، فالمفترض فيها الأهلية العالية للتفاعل مع مطارحات المجموعة والتوصل إلى أفضل قرار. وبالجملة فإن من أهم أوصاف ومتطلبات مجموعة تصميم الهدف:

- التأهيل العالي في هذا المجال، أي توظيف المعلومات وإنتاج المعرفة والأفكار، بالإضافة إلى النظافة الوظيفية ونظافة الولاء. ومن أهم صفات الأهلية الاهتمام الشديد حين يُقْبَل بالتكليف، وسيأتي بيان أهمية الاهتمام في المبحث السادس تحت عنوان «حسن الاختيار والاستعداد لأداء التكليف».

- تُمنح المجموعة تغذية معلوماتية واسعة. وهذه قضية ضرورية، غير أن جودة الجمع والانتقاء والفرز والتحليل قبل تقديم هذه المعلومات، يمكن أن تكون جودة منخفضة، فلا يمكن التسليم لها قبل تكرار الفحص والتنقيح وطلب المزيد، حتى في أكثر مراكز الفكر إتقاناً. فمن أسباب الخطأ والتضليل في المعلومات:

  - ✓ مقتضيات حرب المعلومات.
  - ✓ وجود جملة كبيرة من المعلومات الخاطئة.
  - ✓ الإشاعات.
  - ✓ معلومات مضللة بدوافع التحريك العدائي.
  - ✓ معلومات مضللة لكونها مبنية على استنتاج معرض للخطأ والانحياز، وليست مبنية على مباشرة الحواس. وهذه يمكن أن تودي إلى أخطاء كبيرة في المجال السياسي والعسكري والقضائي وغيرها.
  - ✓ معلومات مربكة بسبب عدم التوازن في الجمع والفرز والتحليل، فإن جملة كبيرة جداً من المعلومات الهامشية والعشوائية قد تربك التفكير، كما أن النقص في المعلومات المهمة يؤدي إلى قرارات خاطئة.

- تحصل المجموعة على تحويل لدراسة الأهداف والأفكار التي تخدم الغايات العليا.

- تحصل على تغذية فكرية ومعرفية لإنضاج الفكرة وتنقيحها، وذلك بثلاثة طرق، طريق مباشر من الدائرة المغلقة التي يتصل بها القرار. الطريق الثاني غير مباشر، ويعتمد على الذكاء والمهارة في إشراك الآخرين بأفكارهم، ولكن من غير أن يشعروا بالهدف الكامن. وتستعمل الحكومات الطريق غير المباشر في القضايا المتصلة بالأمن والدفاع، غير أن عدم إتقانه قد يُفسد المشروع. الطريق الثالث: هو الانفتاح المباشر على أهل الخبرة، وذلك حين

تكون السرية غير ضرورية.

- قدرة جيدة على عدم الخلط بين العاطفة من جهة والمصلحة والضرورة من جهة أخرى. وهذا أمر في غاية الأهمية، فإن القرار يجب أن يكون للعقل المنضبط بالشرعية بمعزل عن العاطفة، والأمر واضح من سيرة رسول الله ﷺ في صلح الحديبية. وينبغي أن يُعلم أن من أكبر أعداء الأداء الاستراتيجي التحيز للعاطفة ونحوها وللرؤية الجزئية، وتدبر أن الإقدام بدافع العاطفة الدينية من غير رؤية المصلحة فيها يمكن أن يؤدي إلى مصائب كبيرة، وهو في حقيقة الأمر هوى باطن، وأما التحيز للمنافع الخاصة والشهوات فهو هوى ظاهر، وكله منهي عنه. ومن أضرار تغليب العاطفة والهوى أنه أحد أسباب الرؤية الجزئية، ويجعل الإنسان كالذي يمسك شيئاً في ظلام شديد وقد تكون فيه هلكته أو هلكة من هو مسؤول عن حمايتهم. غير أن العاطفة مفيدة جداً إذا كانت خادمة للعقل. وهذه أمور يقتضيها الشرع والعقل، ولذلك فهي بصيغتها المجملة متفق عليها بين خبراء الاستراتيجية وخبراء الدفاع.
- القرار النهائي ليس لهذه المجموعة، ولكن لأعلى سلطة تنفيذية.

٣- الموضوعية وقانون الاحتمالات أو الخيارات في تصميم الهدف والقرار: أما الموضوعية فالمقصود بها تعليق الهدف بالجوهر والمعنى وليس بالأشخاص والأمكنة، فهذه ليست أهدافاً إلا باعتبار ما تحمله من معان. فلو تم تصميم أولي لهدف سياسي معين أو غيره، كتحويل رؤية استراتيجية نخبوية إلى رأي عام راسخ أو إجراء تعديلات كبيرة على الوجهة الاستراتيجية أو عمليات كبرى للإصلاح السياسي أو موقف دفاعي كبير، وكان الهدف لسبب أو آخر مقترناً بمكان معين أو بأشخاص أو بأحزاب، فإن السؤال الضروري لتنقيح التصميم: ما هو موضع الأهمية في الهدف؟ أهو ضروري لذاته أم لمصلحة ضرورية تتصل به؟ وهل يمكن تحقيق المصلحة من طريق تصميم آخر أو هدف آخر أو أهداف أخرى؟ وفي كثير من الأحوال، بل هو الأصل، يكون تحقيق المصلحة أو دفع المفسدة هو سبب التفكير بذلك الهدف. غير أن إعادة الأمور إلى ميزان المصلحة والمفسدة يساعد في رؤية الخيارات الكثيرة والبدائل المتعددة. وبذلك فإن التصميم الأولي للهدف قد يصير مرجوحاً ومتأخراً في سلم الأولويات، بل قد يُستبدل الهدف جملة. ولتقريب الأمر ننبه إلى الفرق بين القانون والقضاء، فإن القانون يصدر مثلاً بمكافأة أو عقوبة من يفعل كذا

وكذا، ومن غير تحديد أسماء الأشخاص، ثم تقوم الإدارات والقضاء بتنفيذ القانون على الأشخاص بصورة عادلة. فلو صدر القانون باسم الأشخاص فإن المصلحة الظاهرية سوف تكون ضيقة جداً وغير عادلة فهي مفسدة. وكذلك الأمر مع الاستراتيجية فإنها إذا ارتبطت ابتداء بتعيين الأشخاص والأمكنة، فإنها ستستبعد تلقائياً خيارات أخرى قد تكون هي الأفضل. وإثارة الاحتمالات ضرورة عالية للتفكير السليم في مثل هذه الأمور، وتوجد نصوص كثيرة تنبه إلى قانون الاحتمالات في مختلف المجالات، منها قوله تعالى: ﴿ إِنَّهُمْ إِن يَظْهَرُواْ عَلَيْكُمْ يَرْجُمُوكُمْ أَوْ يُعِيدُوكُمْ فِي مِلَّتِهِمْ ﴾ الكهف: ٢٠، وقوله تعالى: ﴿عَبَسَ وَتَوَلَّىٰٓ ﴿١﴾ أَن جَآءَهُ ٱلْأَعْمَىٰ ﴿٢﴾ وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّهُۥ يَزَّكَّىٰٓ ﴿٣﴾ أَوْ يَذَّكَّرُ فَتَنفَعَهُ ٱلذِّكْرَىٰٓ ﴿٤﴾﴾ عبس: ١ - ٤. وتدبر في أهمية إثارة الاحتمالات حديث أبي هريرة ﷺ قال: جاء رجل إلى رسول الله ﷺ فقال: ولدت امرأتي غلاماً أسود - وهو حينئذٍ يعرض بأن ينفيه - فقال له النبي ﷺ: «هل لك من إبل؟»، قال: نعم، قال: «فما ألوانها؟»، قال: حُمْرٌ، قال: «هل فيها من أَوْرَقَ؟»، قال: نعم، قال: «فأنى ذلك؟»، قال: لعله نزعه عرق، قال: «فلعل ابنك هذا نزعه عرق»، ولم يرخص له في الانتفاء منه. رواه البخاري ومسلم. وخبراء القيادة الغربيون يستعملون اصطلاح «قانون أو مبدأ الشك''. وواضح أنه توجد ثلاثة أسئلة جوهرية في دراسة أي خيار، الأول: لِـمَ هذا وليس غيره؟ الثاني: ما هو الطريق والموارد المطلوبة؟ الثالث: ما هي العواقب المتوقعة والمحتملة؟ ويجدر التنبيه أيضاً في هذا المقام إلى أن الأشرار يستعملون ضرب الاحتمالات لأجل التضليل، ومنها عرض إبليس كما في قوله تعالى: ﴿وَقَالَ مَا نَهَىٰكُمَا رَبُّكُمَا عَنْ هَٰذِهِ ٱلشَّجَرَةِ إِلَّآ أَن تَكُونَا مَلَكَيْنِ أَوْ تَكُونَا مِنَ ٱلْخَٰلِدِينَ﴾ الأعراف: ٢٠. بل إن ترويج وزخرفة الخيارات الفاسدة وحصر الاحتمالات فيها، يُعَدُّ من أهم طرق الاستدراج والتحريك العدائي، وكذلك من طرق زخرفة الفساد الوظيفي.

٤- **تقويم الخيارات الاستراتيجية:** بعد حصر الخيارات المحتملة بعدد محدود، أي بالأهم منها، يبدأ التقويم الاستباقي لكل خيار برؤية افتراضية لسبعة مشاهد مركبة ولها صلة وثيقة بأهداف الأمن القومي، ويمكن إعادة صياغة هذه المشاهد بما يناسب أهداف السلطة القضائية أو التعليم أو الصحة أو غيرها. **المشهد الأول:** هو الهدف نفسه بصورته الواضحة والوافية، كأن يكون بناءً جديداً للأمن الداخلي للدولة أو عملية دفاعية خارجية أو

تحالفاً استراتيجياً. فالبداية برؤية الهدف بأجزائه المركبة كلها وكأنه قد تم تحقيقه، ويقترن ذلك بتقديم مبررات أو أسباب التفكير بالهدف مع درجة السببية، أهو ضرورة أم حاجة أم أفضلية، ومدى توافقه مع الشرعية. وتتضمن دراسة الهدف تحليل (أي تقسيم) الهدف إلى ما يمكن تسميته بالأجزاء أو العناصر أو المجالات أو المحاور ثم البنود. وبعد دراسة كل جزء يُنظر في التفاعل بين الأجزاء وفي العوامل القريبة والبعيدة المؤثرة على محور معين أو على الهدف بجملته، سواء كانت عوامل مساعدة أو مضادة، وسواء كانت داخلية أو خارجية، ثم ما هو نوع التأثير وما هي درجته؟ وبعد تحليل كل عامل يتم تثبيت استنتاج حول أهمية العامل وكيفية التعامل معه. ودراسة العوامل يجب أن تكون واسعة ومعمقة، وكثير من حوادث الفشل السياسي أو الدفاعي كانت بسبب الفشل في تحليل وفهم العوامل المؤثرة. ومن الأسئلة المهمة في تقويم الهدف: هل ننطلق إليه بصورة مباشرة أم بعمليات تمهيدية وأهداف تحضيرية؟ ومن طرق التدريب لاجتناب الرؤية الجزئية هو تَعَوُّد افتراض التركيب في كل ما يُعرض من الأجزاء المحتملة للمشهد، فلا يكتمل تقويمه والحكم عليه إلا بعد رؤية تفاعلاته مع الأجزاء، أي رؤية الروابط التي شكلت التركيبة الكبيرة، وما هي أهميتها ودرجة تأثيرها، وما هي طرق التعامل معها لإحداث تغييرات مهمة في مضامين التركيب، أي لصناعة واقع جديد؟ والتقصير في ذلك يشبه من ترك الصلاة جملة لأنه سمع قوله تبارك وتعالى: ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَقْرَبُواْ ٱلصَّلَوٰةَ ﴾ النساء: ٤٣، فاقتطع جزءًا من الآية الكريمة بمعزل عما يفسرها في التركيب الكامل للآية. المشهد الثاني: هو السبل أو الطرق المحتملة التي يمكن أن توصل إلى الهدف، وما هي خصائص الطريق وتكاليفه ومخاطره والعوامل التي يمكن أن تعترضه أو تؤثر فيه، ويقتضي ذلك تحليل التوقعات المحتملة لتسلسل الأحداث بعد الشروع في التنفيذ. وقد يكون في الرؤية الأولى للسبل قدْر من الإجمال، ثم بعد التوافق على تصميم هدف محدد يتضمن المصلحة الضرورية، تتم دراسة مفصلة للسبل والأفكار التي تؤدي إلى الهدف أو تساعد على تحقيقه، وكذلك الطرق التي تساعد على التعامل مع العوامل المؤثرة. ومن المفيد إعداد قائمة بالصعوبات الحاضرة والمتوقعة وما هو تأثيرها وكيف يكون التعامل معها، وقائمة أخرى بالمخاطر. والطريقة الفكرية في ذلك كله تقوم على ركنين، الركن الأول: هو التحليل التدريجي، أي المطاولة

بالعمليات الفكرية والتحضيرية كي تنمو المعرفة وتتكامل. ثم مع التقدم في الطريق نحو الهدف تتضح الرؤية وتظهر عوامل كانت غير منظورة، وذلك كالفرق بين من ينظر من بعيد ومن ينظر عن قرب. الركن الثاني: هو التوازن في رؤية الخيارات المتقابلة أو المتعارضة، مثال ذلك التوازن بين رؤية التهديد ورؤية الفرصة وتوظيفها، فإن الإسراف في التركيز على الخطورة والتهديد قد يؤدي إلى الدخول في صراعات مستمرة وفقدان كثير من فرص الخير والسلام والعلاقات المفيدة. وكذلك الإسراف في التركيز على الفرص وإغفال المخاطر والتهديد يعني عدم الشعور بالمصيبة إلا بعد وقوعها. ويمكن تطبيق ذلك على أمثلة كثيرة، منها أن يُقال: إن هدف النزاهة الوظيفية والشفافية يحتاج بعد تحليل مضامينه إلى طرق، منها تأسيس بُـنية قانـونية مُلزِمة تفتح المجـال للمؤسسات الحكومية والمجتمعية لرؤية ما يجري في المؤسسة الحكومية، وكذلك بُـنية قانونية فاعلة للعقوبات الإدارية والجنائية، وكذلك قوانين وإجراءات فاعلة لمكافحة الفساد. والأصل في الشفافية أنها وسيلة إلى النزاهة، غير أنها وسـيلة غير قابلة للاستبدال فلها حكم الهـدف، وإلى غيـر ذلك من الأهـداف السـياسـية والقانونية والدفاعية وسائر المجالات. **المشهد الثالث**: هو تقويم البيئات والأطراف التي يمكن أن تتفاعل مع الهدف قبل تحقيقه وقد تتفاعل مع التغيرات المحتملة أثناء التنفيذ وبعد تحقيق الهدف. فهذا المشهد هو تصوير تفصيلي للعوامل المذكورة في المشهدين الأول والثاني، ويشمل ذلك البيئات الداخلية والخارجية، وسواء كان تفاعلاً مساعداً أو مُعيقاً أو معادياً. **أما تقويم بيئة العملية الاستراتيجية** فمعقد جداً لأنها كثيرة المحاور والبنود وكثيرة التقاطع بين المحاور وكثيرة التغير، فإن التقويم يشمل خصائص البيئة البشـرية والفـكرية والعقيدية والسـلوكية (الاستجابات المتوقعة) والاجتماعية والسـياسـية والدفاعية والاقتصادية ومراكز الثقل في محاور البيئة، وكذلك تأريخ البيئة وكل ما يحتمل أن يؤثر عليها ويحركها من العوامل الداخلية والخارجية. وهذه التقويمات ينبغي أن تنتج تقويماً للاحتمالات في التسلسل المتوقع للأحداث بعد الشروع في التنفيذ. يضاف إلى ذلك أن التغيرات الحاصلة في الطريق قد توجب تعديل التقويم. والصعوبات في تقويم البيئة البشرية وتوقعات التفاعلات الإنسـانية والأحداث المتتابعة، يمكن التعامل معها بعدة طرق، الطريق الأول: عمليات مدروسة لإثارة الاستجابة وفحصها. الطريق الثاني: عمليات صناعة استجابة جيدة كعمليات الاستمالة

والاحتواء السلمي لخفض السلوك الرافض أو العدائي. وبعبارة أخرى، استحداث عوامل جديدة خادمة للغاية النبيلة، وسيأتي إيضاح ذلك إن شاء الله تعالى. الطريق الثالث: التقويمات غير المباشرة والتي تعتمد على السوابق والنظائر واللوازم المفهومة من تأريخ وطبيعة البيئة، وهي تقويمات مفيدة تعتمد على الإستقراء والاستبصار، غير أن مطابقتها للموقف الجديد غير أكيدة. الطريق الرابع: تقويم تقريبي بمزيج من الطرق المذكورة والتعويل عليه في تحمل مخاطرة معقولة أو محدودة مع إعدادات وإجراءات احتياطية للخيارات المفتوحة بين الأطراف، ولتقليل الأضرار وتدارك الخطأ. وهذا طريق ضروري في كثير من الأحيان. الطريق الخامس: عمليات ذكية لجمع المعلومات عن الاستجابات المحتملة في بداياتها وقبل نضوجها، مما يساعد على المبادرة المبكرة في الاحتواء والاستمالة وشبه ذلك من الطرق، وهذا أيضاً طريق ضروري في عامة الأحوال. الطريقان السادس والسابع: سيأتي ذكرهما بعد قليل في فقرة الاحتياطات والبدائل تحت عنوان «من خصائص الاستراتيجية» إن شاء الله تعالى. **وأما تقويم الأطراف الأخرى التي قد تتدخل،** فهو في الغالب تقويم القيادات (الحكومة) ومنهجها وتأريخها، وقد سبق ذكره في أواخر المبحث الثاني، تحت عنوان «التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية»، ويشمل ذلك تقويم موارد وقُدرات الخصم وتقويم أقصى ما يُحتمل أن يفعله، ثم هل يمكن مواجهة الخصم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وهل يمكن توهين قدراته البشرية والمعنوية والمادية، أم أن الخيار الأصلح اجتناب المواجهة معه؟؟ المهم هنا أن تقويمات الهدف والطرق والبيئة والأطراف المتفاعلة والقُدُرات المتقابلة لها أهمية كبيرة وينبغي أن تأخذ ما تحتاجه من وقت وجهد لتحقيق أكبر درجة ممكنة من التحكم أو النجاح في مواجهة التفاعلات، لأن فشل الاستراتيجية قد يكون عظيم الضرر، خاصة وأن الإستراجيات الكبرى تتعامل مع قضايا عالية الخطورة وقد تقترن بكثير من العداء والعمليات المضادة، وقد يؤدي الفشل إلى قلب الموازنة وتغليب المضار. **المشهد الرابع**: الوسع والوسع المضاد، أي وسائل وموارد الجهة الفاعلة، وما يقابلها من وسائل وموارد الأطراف التي يُتوقع تدخلها. وأمر الموارد والقُدُرات أكبر بكثير من الأموال والتقنيات، فإنها تشمل ثلاثة أنواع كبيرة، النوع الأول: الموارد البشرية والمؤسسية كالقُدرات السياسية والدبلوماسية والاقتصادية والعلمية

والخبرات، وكل ما يمكن تعبئته لخدمة الهدف. النوع الثاني: الموارد المعنوية، كالقِيَم والاندفاع والتماسك الداخلي ووحدة الاتجاه الاستراتيجي والاستجابة للتعبئة. النوع الثالث: الموارد المادية، كالأموال والعُـدَد والتقنيات والجغرافيا وغيرها، وفي هذا النوع تداخل مع النوع الأول. وبحسب نوع الهدف ومداه ومراحله يمكن اعتبار الوسع القائم والوسع المتوقع، أي عمليات تنمية الوسع (تطوير القُدُرات). يضاف إلى ذلك أن تعبئة القُدرات عموماً والموازنة المالية السنوية والمشاريع الطويلة الأمد يجب تنسيقها كلها مع مجموع الغايات السياسية العليا وما تتضمنه من أهداف. وسيأتي تصنيف في ترتيب كفاية أو عدم كفاية القدرات والموارد، وذلك في مبحث إدارة الضعف (الحادي عشر)، تحت عنوان: «أنواع القوة وشدتها وتكاملها» إن شاء الله تعالى. المشهد الخامس: هو مشهد مؤلف من أجزاء محددة من المشاهد السابقة، ويتم التأليف بالبحث في كل مشهد وفي كل جزء مهم منه عن ما يمكن أن يكون مدخلاً أو مفتاحاً لتحقيق الهدف، فإذا عرفت مفتاح كل عملية قوَّمته وأعطيته ما تعطي الأولويات من الاهتمام. وينبغي التذكير هنا بأن أفضل حل لكل مشكلة هو المفتاح المناسب، أي آلة الفتح وليس آلة الكسر والتحطيم. ومن فوائد هذا المشهد أن مضامين المشاهد الأربعة الأولى مزدحمة جداً، وقد تربك العاملين، ولا شك أن وجود بعض المفاتيح يسهل الأمر ويخفف الإرباك. وقريب من ذلك إعداد مشهد خاص لمراكز الثقل الإيجابية والسلبية (او المحطات الوظيفية الكبرى) في المحاور للتركيز عليها، ولكن ليس بمعزل عن سائر المحاور. المشهد السادس: هو التركيب الكلي والإجمالي للمشاهد السابقة لكل خيار، بالإضافة إلى بعض المضامين الآتية إن شاء الله تعالى، ويمكن تسميته بـ «التركيب الاستراتيجي». والغرض منه إدخال المضامين المهمة وتفاعلاتها داخل بنيان أو هيكل واحد، مما يساعدة الذاكرة وييسر المراجعة والعرض على المسؤولين، فيمكن في هذا المخطط التوضيحي جمع المضامين المهمة في عدد قليل من الأوراق، ويمكن ثانياً: المقارنة بين الخيارات في التركيب والتقويم. وأيضاً، فإن رؤية التركيبة الكاملة يساعد على إعادة النظر في العلاقات بين الأجزاء والتأثير المتبادل. وجملة القول أن الوضوح الاستراتيجي ضروري بين مستويات المشروع، ابتداء من وضوح الغاية العليا، ثم الأهداف الخادمة لها، ثم طرق التحقيق والخطط التنفيذية وسائر المتعلقات. المشهد السابع: مراجعة جديدة لمبررات وشرعية الهدف وشرعية

عمليات بلوغه، يوضح الأمر أن أجزاء أو محاور الهدف وعملياته قد تتفاوت في شرعيتها، فيمكن بالمراجعة الجديدة للشرعية تعديل بعض المسارات أو التوفيق بين أكثر من خيار، وذلك للاستفادة القصوى من الخيارات مع عدم انتهاك الشرعية. وتتم مراعاة أمرين، الأول: موافقة المشروع لثقافة الأمة ومرجعيتها الشرعية. الثاني: ثقة الأمة بأهلية وكفاءة ونزاهة القيادة وصانعي القرار، وأن الأمر بعيد عن دوافع المنافع الخاصة، وأنه ليس مجرد عدوان أو خنوع أو استدراج. وهـذا بعيد المنال في الدول التي يسـود فيها الفسـاد الوظيفي أو يسـود فيها مفهوم الضرورة المجرد من الضوابط والقيود. وكثيراً ما يحاول السياسيون الدوليون تبرير استراتيجياتهم بالضرورة الدفاعية أو الضرورة الوقائية أو بتشريع التعامل بالمثل وبشبه ذلك من التبريرات الظاهرية، ولكن توجد في الغالب فجوة كبيرة بين التبريرات والحقيقة. وفي أحيان أخرى تكون الاستراتيجية واضحة الإفتعال وعارية عن كل تبرير. وفي تحريم الكذب الباطن والتبريرات المفتعلة، تدبـر قوله تعالى: ﴿وَلَا تَلْبِسُوا۟ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَٰطِلِ وَتَكْتُمُوا۟ ٱلْحَقَّ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾، وإلى قوله تعالى: ﴿أَتَأْمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ ٱلْكِتَٰبَ ۚ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ البقرة: ٤٢- ٤٤، وقوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُوا۟ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾﴾ الصف: ٢ - ٣.

٥- من عوامل الخطأ في صنع القرار:

- خلل في الآليات المذكورة هنا، كالتسرع وإغفال بعض المتغيرات وتجاوز الموارد والاستخفاف بالإجراءات الاحتياطية وفساد عمليات التقويم ونحوها. ومن الأخطاء المتكررة سوء فهم بعض الظواهر، مثال ذلك ظاهرة الاقتران، فإن النفس تميل في كثير من الأحيان إلى تحميل الاقتران مفهوم السبب والعلة، ويتم بذلك ربط نتائج بأسباب وهمية، كأن يقترن نجاح في قضية بصفة معينة ولكنه اقتران محض وليس بسبب، فإذا عومل كسبب للنجاح في المرة القادمة فقد يؤدي إلى الفشل.

- فقدان الخبرة الاستراتيجية التراكمية، أي عدم وجود معاهد ومدارس استراتيجية عريقة. وهذا أمر في غاية الأهمية، فإن الفرق بين الأداء الاستراتيجي الطارئ والأداء الاستراتيجي العريق، هو كالفرق بين الأداء المرتجل والأداء المدروس. وإنْ نجحت عبقرية الإرتجال مرة فإنها تفشل مرات كثيرة. معنى ذلك ضرورة تشكيل مجاميع استراتيجية

ثابتة لها صفة المعهد أو المدرسة أو القِسم ونحوها من التقسيمات الوظيفية. ووظيفة هذه المجاميع هي رؤية العناوين الاستراتيجية الكبرى وتحليلها وتشخيص المواضع التي تحتاج إلى رؤية استراتيجية جديدة، ثم القيام بالتواصل لنقل الرؤية، والتنسيق لتقديم الخدمة. فمن أمثلة العناوين الكبرى:

✓ المشاريع الثلاثة الكبرى، المشروع الأول: العناية النظرية والعملية بعوامل الارتقاء والمغالبة، أي صيانة الحاضر والعمل للمستقبل. الثاني: مكافحة عوامل الترهل والتراجع والانحدار. المشروع الثالث: سياسات احتياطية لمواجهة تقلب الأحوال. ووظيفة الاستراتيجي هي رؤية مضامين كل مشروع وماذا يختار منها الآن.

✓ المصالح العليا، والمخاوف والمخاطر، والحلول والطرق التنفيذية. وهنا أيضاً يختار القسم الاستراتيجي ما يقتضي نظام الأولويات العمل عليه.

✓ قِيَم الأمة وعقيدتها وتماسكها، وما يحتاجه ذلك من رؤية اجتماعية وقانونية وسياسية.

✓ التنمية الشاملة: السياسية/ الدفاعية/ الإنتاج والاقتصاد/ القِيَم والالتزامات/ التماسك ووحدة الاتجاه الاستراتيجي/ العلم والخبرات.....

✓ الحماية والتحصين في المجال القانوني والسياسي والأمني والدفاعي والاقتصادي وغيره، فإن الحماية من ضروريات الإدامة ومنع الاستهداف.

● تزاحم المهام الكبيرة، فقد ذكرنا في تفسير آية المرابطة في (المنطلق) أن الفرد يتعذر عليه في الغالب أن يرابط بكفاءة على أكثر من واجب أو واجبين، وبخلاف ذلك فإنه يُحاط بالمشاغل التي تغلق عليه منافذ الرؤية، فإن الإحاطة المعنوية كالإحاطة المادية أو أشد، وقد قال تعالى: ﴿لَتَأْتُنَّنِي بِهِۦٓ إِلَّآ أَن يُحَاطَ بِكُمْ﴾ يوسف: ٦٦. وقريب من ذلك المجموعة المشترِكة في مسؤولية قضية كبرى، لأنه مهما كثرت المجاميع الاستراتيجية، فإن القضايا الاستراتيجية الكبرى تلتقي كلها عند عدد محدود في القيادة العليا. ولذلك تحتاج المؤسسة الاستراتيجية إلى مهارات التركيز على بعض القضايا، ومهارات دبلوماسية التوفيق وكسب الوقت بتحييد بعض القضايا أو تأجيلها.

● ضعف القُدُرات الافتراضية، يوضح الأمر وجود مجالات كثيرة التغير وسريعة

التطور، منها مجال البيئة البشرية للأطراف المتفاعلة والتغيرات الممكنة في تفكيرها واستجاباتها، ومنها أيضاً التقنيات العلمية، فإن كثرة وسرعة التطور فيها يُعرض إلى مفاجآت غير محسوبة. فالتعامل مع مثل هذه الأمور يشبه التعامل مع المجهول، وقد ذكرنا قبل قليل طرقاً للتعامل مع غوامض البيئة البشرية. وأما التطورات التقنية غير المعروفة بين الأطراف المتنازعة أو المتنافسة فطريق تقويمها يعتمد على الافتراض وعلى العمليات الاستخبارية، فيمكن مثلاً لطرف أن يفترض وجود تطور تقني عند الطرف الثاني لمعاكسة كل قوة مادية يمتلكها الأول، ثم يقوم الخبراء بتقدير التأثير المحتمل ودرجة الاحتمالية. وبالجملة فإنه من الخطأ الكبير التعامل مع المجهول وكأنه غير موجود، فينبغي فهم ذلك والتعامل معه بالافتراضات الذكية وبطرق جمع المعلومات. ومن ضعف الافتراض الجمود على افتراض معين غير معلوم الصحة مما يؤدي إلى إغفال ما يعارضه أو يقابله من افتراضات، وهذا من الأسباب الشائعة للأخطاء.

- توقع الإفلات من المحاسبة، وهذا كثير في جملة قرارات الدول الضعيفة الفاسدة، وهو كثير أيضاً في القرارات والسياسات الخارجية للدول القوية. مثال ذلك القرار شبه الإرتجالي البعيد عن متطلبات التقويم والشرعية، ويُعتمد مع ذلك في انتهاك حقوق الشعوب والدول، فإن ظهرت الأخطاء والفشل قامت عمليات التغطية والتعويض. أما التغطية فبتحريك التضليل الإعلامي ونحوه من الوسائل التي تصنع الرأي العام وفقاً لشهوة القادة، وأما تعويض الفشل فبزيادة الضغط والتنكيل. ومثل ذلك القرار المتصلب، أي المنحاز إلى عقيدة مستترة تولد الإصرار على موقف معين مع الخداع والتمويه في زخرفة تقويم شكلي وفي التملص من العمليات النظامية للفحص والتقويم. وتوجد أمثلة عديدة تأريخية ومعاصرة.

- العوامل النفسية، مثل تأثير الغضب والصدمة والخوف والغرور والمباغتة وإنهاك العقل والإسراف في الحذر وضعف الاهتمام، والرضا بالجيد قبل نفي الأجود، وضعف التوازن النفسي. أما الغضب، فعلاجه بضبط النفس وكذلك الصدمة، وقد ذكرناه في (المنطلق). وأما الخوف فمشكلته أنه في كثير من الأحيان غير ظاهر وغير معترف به، ومن الشائع صبغه بصبغة التعقل والحكمة. وعلاج ذلك أن يكون التعامل مع مطارحات

التوقف والتراجع مثل التعامل مع مطارحات المجازفة والتهوّر، فينبغي أن تأخذ كلها قدراً كافياً من التحليل لعزل العامل النفسي. وقد ينفع هنا مراجعة موضوع المعنويات تحت عنوان «إطلاق طاقات الأعضاء» في المبحث الرابع وعنوان «دخول الطريق» في المبحث السادس.

وأما الغرور فهي عملية داخل النفس تحمل الإنسان على خداع نفسه، وقد يكون خداع النفس بسبب خطأٍ في تصور البيئة حولـها، أي بسـبب الوقوع في الغرور الخارجي كما هـو المشـهور في تفسير قوله تعالى: ﴿فَدَلَّىٰهُمَا بِغُرُورٍۚ فَلَمَّا ذَاقَا ٱلشَّجَرَةَ بَدَتۡ لَهُمَا سَوۡءَٰتُهُمَا﴾ الأعراف: ٢٢، بِغُرُورٍ، أي بما غرهما به من القسم بالله مؤكداً أنه من الناصحين. ومن الأثر أن المؤمن قد يُـخدع بالقسم بالله وبإظهار طاعته عز وجل، ويُروى أن آدم ﷺ كان يظن أنه لا يحلف أحد بالله كاذباً، وقريب من ذلك يُقال في نحو قوله تعالى: ﴿لَا يَغُرَّنَّكَ تَقَلُّبُ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ فِي ٱلۡبِلَٰدِ﴾ آل عمران: ١٩٦. وقد يكون خداع النفس بسبب الفساد في تصور النفس وقَـدْرها، كإعجاب الإنسان بنفسه وتكبره واختياله وشبه ذلك من إيهام النفس بعظمتها وأهميتها، كما في نحو قوله تعالى: ﴿ وَإِذَا قِيلَ لَهُمۡ لَا تُفۡسِدُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ قَالُوٓاْ إِنَّمَا نَحۡنُ مُصۡلِحُونَ ﴿١١﴾ أَلَآ إِنَّهُمۡ هُمُ ٱلۡمُفۡسِدُونَ وَلَٰكِن لَّا يَشۡعُرُونَ ﴿١٢﴾﴾ البقرة: ١١ – ١٢. والغرور بصورتيه يؤدي إلى أخطاء قد تكون كبيرة، غير أن النوع الثاني منه أخطر من جهة التسبب بأخطاء متكررة مع رفض التراجع والإصلاح، وقد يقع فيه كثير من القادة وأصحاب المناصب والأموال. وهذا النوع (أي الثاني) مرض شديد، وينبغي لمن يتصف به أن يكون بعيداً عن مناصب المسؤولية ولو بأدنى درجاتها. **وأما المباغتة** فهي مشكلة مدنية قبل أن تكون عسكرية، فإن من المشاكل الإنسانية القديمة رفض الجيد المباغت أو سوء الاستجابة له، مما اقتضى التدرج في التشريع ثم التدرج في التطبيق بعد عهد النبوة. ويقتضي ذلك من صاحب الفكرة الاستراتيجية إنضاجها بدقة كي يستطيع أولاً إثارة الإنتباه إلى معضلة كبيرة أو هدف كبير بما يتضمنه ذلك من مصالح ومضار، ثم يقدم الفكرة بعد تهيئة النفس للاستماع إليها. وكذلك ينبغي لمن تُـقَدَّم له الفكرة أن يكون مستمعاً جيداً ومستعداً لقبولها إذا كانت أحسن من غيرها، وتدبر قوله تعالى: ﴿.....فَبَشِّرۡ عِبَادِ ﴿١٧﴾ ٱلَّذِينَ يَسۡتَمِعُونَ ٱلۡقَوۡلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحۡسَنَهُۥٓۚ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَىٰهُمُ ٱللَّهُۖ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمۡ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ﴿١٨﴾﴾ الزمر: ١٧ – ١٨. **وأما إنهاك العقل** مع صحة الوظائف الجسدية، فهو حين ينشغل العقل بحل قضيتين كبيرتين في وقت واحد، وقد بينا ذلك في

الكلام عن المصابرة والمرابطة، وفي شرح حديث «مَنْ أَنْفَقَ زَوْجَيْنِ مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ» رواه النسائي والبخاري. **وأما الإسراف في الحذر**، فآثاره قريبة مما ذكرناه في آثار الخوف، فإن المسرف في الحذر يميل إلى أمرين، الأمر الأول: القرارات المريحة الخالية من المشاكل، ويُقدِّم المسوِّغات لها وإن كانت ضعيفة، ويبتعد عن القرار القوي المقترن بالتحديات، وإن كانت القُدرة موجودة على التعامل مع التحديات. الأمر الثاني: التأخر في رؤية اللحظة الحاسمة لصنع القرار، فلا يرى نهاية لإستقصاء وتحليل المعلومات ولا يرى وقتاً مناسباً لاتخاذ قرار قوي. وبسبب تأخره يأتي من يعترض طريقه من المنافسين ويسبقه باغتنام الفرصة. ونقيضه في الأمْرين المتهور المجازف الذي يتعامل مع المصالح العامة بغير حذر وكأنها مقامرة، ويوقع نفسه وشعبه في مصائب عظيمة. **وأما ضعف الاهتمام**، فهو مرض خطير جداً في كل شأن يتعامل مع حقوق الآخرين، فإن الاهتمام الشديد هو الذي يحفز العقل الشعوري واللاشعوري لتوليد الأفكار الجيدة والصالحة وما تؤدي إليه من تحقيق المنافع ودفع المضار، وهو الذي يدعو إلى الاستمرار بالبحث والتنقيب للوصول إلى الأجود والأصلح، كما أن الاهتمام الشديد هو الذي يجعل الذكي يرى الفروق بين العوامل الكثيرة والخيارات المختلفة. ولذلك ذكرنا في صفات القائد أن يكون حاملاً للقضية التي يتولى أمرها. وضعف الاهتمام والاستهانة بما يصيب الآخرين هو الذي يفسر القرارات الفاسدة الخاطئة لمؤسسات عالية التأهيل المعلوماتي والمادي، ومع ذلك أخرجت قرارات فيها إهمال شديد في فهم العوامل وتوقع العواقب. ومعلوم أن آثار القرار الاستراتيجي تشمل عامة الشعب وقد تشمل شعوباً أخرى. **وأما الرضا بالجيد قبل نفي الأجود**، فعلاجه بتنحية الخيار الجيد وعدم العودة إليه إلا بعد نفي الأجود، وينبغي دائماً تذكر قوله تعالى: ﴿لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ﴾ الملك: ٢. **وأما ضعف التوازن النفسي**، فأمثلته كثيرة كمن يتفاعل مع متطلبات الحاضر إلى درجة تُوهن الإعداد للمستقبل، أو يتفاعل مع الخسائر إلى درجة توهن التفاعل مع المصالح والمكاسب، وغير ذلك من الأمور الكثيرة التي تحتاج إلى توازن بين طرفي الإسراف والتقصير على نحو ما ذكرناه في (المنطلق) ونبهنا إليه قبل قليل في مثال في المشهد الثاني من «تقويم الخيارات الاستراتيجية».

- تأثير الضغوط غير المشروعة، كالفساد الوظيفي والمنافع الخاصة، وما تجلبه من

انحياز واتباع الهوى.

٦- **إصدار القرارات:** خلال التقويم المذكور للخيارات تصدر التوصيات والإقتراحات من قِبَل خبراء الاستراتيجية، وبعد المداولات المتكررة يتم إقرار هدف أو خيار معين وإقرار التصميم النهائي له. والقرار النافذ بذلك هو قرار القيادة التنفيذية العليا في مجال الهدف، لأن القرار الاستراتيجي قد يكون في مجال السياسة أو الدفاع أو القانون أو الصحة أو التعليم أو غيره. وبعض القرارات البالغة الأهمية يجب أن تصدر من القيادة السياسية بصرف النظر عن مجال القرار. والتفاعل في ذلك بين القيادة التنفيذية ومجلس الشورى أو النواب يختلف بحسب القضية، ولكن يجب ضبط هذا التفاعل بقوانين وأنظمة.

٧- **توجيه الأهداف المتعددة:** كل غاية عليا من الغايات التي ذكرناها، كالأمن المادي وبناء المؤسسات، فإن هذه الغاية لا تتحقق بهدف واحد، ولكن بأهداف متنوعة كثيرة تتجه كلها إلى الغاية العليا، وقد ذكرنا في أوائل الدراسة تحت عنوان «الهدف والمشروع» أن كل غاية عليا يجب أن تخضع لعملية تقسيم إلى محاور متفاعلة وذلك لخدمة كل محور بأهداف خاصة به. معنى ذلك أن النجاح في تحقيق غاية عليا هو نتيجة النجاح في تحقيق أهداف وسيطة متعددة، وربما تُسمى هذه الأهداف مجتمعة بـ «الاستراتيجية الكبرى» في مجالها المحدد. والهدف الوسيط له في كثير من الأحيان صورته المستقلة، ولكن له امتدادات قد تكون غير ظاهرة إلى الغاية العليا، وبعبارة أخرى فإن الغاية العليا مرافق ظاهر أو مستتر للأهداف الوسيطة. وقد يبدو الترابط غامضاً في بداية الأمر بين بين الهدف الوسيط والغاية العليا، وهذا أمر طبيعي، ولكن مع التقدم يكون خط الوصل أكثر وضوحاً وكأنك ترى الغاية من خلال المراحل الوسيطة، وكلما ضعفت القوة تزايد الإشتغال بالأهداف الوسيطة والمساعدة. وعند مقاربة الغاية العليا قد تضطر إلى عدم دخولها، حتى تتوافر الدلائل الأكيدة على سلامة العواقب وأنه ليس بكمين لإيقاع الضرر الشديد، خاصة وأن عمليات الخداع والإيهام قائمة على قدم وساق في الصراع السياسي. ولابد في المسار كله من تكرار المراجعة والتقويم للتأكد من الصلة بين الغاية العليا والأهداف الوسيطة. وبخلاف ذلك فإن ما يُسمى بالأهداف الوسيطة أو الموصلة إنما هي أهداف منقطعة عن الغاية، وقد تكون من مفاهيم التغرير والخداع. ومن الضروري التنبيه إلى أن تلك الأهداف المتنوعة

متفاعلة فيما بينها، فكل هدف يتم تصنيفه على أنه ضروري فإن النقص فيه قد يُفسد الأهداف الأخرى أو يؤثر سلباً عليها. فلابد لإتقان خدمة الغاية العليا من ملاحظة تركيب هذه الغاية وكذلك ملاحظة ما يحيط بها لحمايتها، ثم يكون لكل جزء محدد المعالم خطة تناسبه، وينبه إلى تعدد الأهداف المرتبطة بغاية واحدة، أو كثرة طرق الخير المتجهة إلى غاية واحـدة، ينبه إليه الإفـراد والتنكير في قوله تبـارك وتعالى: ﴿وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَٱسْتَبِقُوا۟ ٱلْخَيْرَٰتِ﴾ البقرة: ١٤٨، معنى ذلك أن كل فرد أو فريق عمل ينبغي أن تـكون له وجـهة معينة فلا يـحيد عنها إلا بعـد تـحقيقها أو إتـمام عمله فيها، ويسـتلزم ذلك أن تـكون للفريق الآخر وجـهة أخرى، وهـكذا حتى تتـكامل الوجهات لبلوغ الغاية العليا، وقـد ذكرنا تفسـير الآية الكـريمة في أكثر من مـوضع. والأهـداف الفرعية هـذه هـي الجـواب عن سـؤال مهم وهو على سـبيل المثال: كيف نصل إلى مؤسسات قـوية أو كيف نصل إلى أمن مادي أو كيف نؤسس العلاقات الخـارجية، وواضح جداً أن كل غاية من هـذه الغايات تتضمن كثيراً من الأهـداف.

٨- **حكم تزاحم الأهداف**: في حال تزاحم الأهداف يُصار إلى ترتيب الأولويات بحسب الموازنة بين المصالح والمفاسد، بالإضافة إلى المهارات الدبلوماسية وغيرها في التركيز والتحييد والتأجيل والتوافق ونحوها مما يساعد على تخيف التزاحم. وقد ذكرنا قبل قليل مشكلة تزاحم المهام الكبيرة، وذكرنا أموراً تتصل بذلك في (المنطلق).

٩- **الموارد والوسائل**، وقد ذكرناها قبل قليل.

١٠- **التخطيط**: وهو فن تحويل الهدف والوسائل والأفكار إلى منهج قابل للتنفيذ ومنسجم مع الموارد. ويتم إطلاق التنفيذ بتوقيت مدروس أي عنـد أهلية الشـروع في العملية، وقـد يحتاج الأمر إلى عمليات تمهيدية كما ذكـرنا قبـل قليـل. والمقصود هنا الاقتصار على الخصائص العامة للخطة الجيدة:

- مبنية على قراءة واعية لأمرين، الأمر الأول: المشروع أو الاستراتيجية ومراحلها ومقتضياتها وآثارها ومشاكلها. الأمر الثاني: الموارد والقُدُرات الحاضرة والتي يمكن إعدادها والتي يُتوقع إمكان تطويرها بعمليات تنمية الوسع.
- خطة منتقاة لأن تقويمها هو الأفضل من بين خيارات متعددة. ومن عوامل

الأفضلية تحقيق أفضل النتائج بأقل الأضرار والتكاليف ومع مراعاة السقف الزمني. وقد يساعد على بلوغ الأفضل أن يتم التخطيط لأفضل المستويات وإن كانت غير واقعية، ثم تجري عمليات التعديل وفقاً للقُدُرات الحاضرة. ويبدأ التنفيذ بالقُدُرات الحاضرة، غير أن من جودة الخطة أنها تفسح المجال لتحسين المسار التنفيذي وفقاً لعمليات تطوير القدرات. ومن محاور تقويم الخطة أن تكون العمليات التنفيذية مشروعة.

- واقعية (ممكنة التنفيذ) في الابتداء وفي الاستمرار بها وفي السقف الزمني وفي ترجيح المصالح على الخسائر. فواقعية الخطة ليست مقتصرة على إمكان مطلق التنفيذ، ولكن إمكان التعامل مع الآثار المترتبة على التنفيذ أيضاً، وتوجد قضايا توضيحية:

✓ في غير الاضطرار، فإن نصراً متأخراً مع خسائر محدودة أفضل من نصر سريع مع خسائر هائلة.

✓ يجب دائماً حساب الخسائر المتراكمة، وما هو تأثيرها السلبي على المجتمع وعلى المؤسسات.

✓ تقليل الخسائر ينبغي أن يأخذ حيزاً خاصاً من الأداء الاستراتيجي، ويمكن حماية هذا الأصل بقوانين وأنظمة، منها جعل الموازنة بين المصالح والمضار اصلاً ثابتاً في الأداء المؤسسي، وحمايته بقوانين المساءلة والمحاسبة. ومنها عدم الاكتفاء بالمكاسب التعويضية في تبرير الخسارة، ولكن بشرعية وسلامة الأداء أيضاً، خاصة وأن الأصل عدم جواز إهلاك الأنفس والأموال إلا بشرعية أكيدة وحين يكون الإهلاك من ضروريات الحياة النافعة. معنى ذلك أن أسباب وغايات الحرب يجب أن تُضبط بقوانين، وأن الخسائر غير المبررة يجب أن تخضع للمساءلة.

✓ ضبط هذا الأصل يحتاج إلى أفق واسع وخبرات مركبة ومرونة معتدلة، لأن الإسراف والتصلب في تقليل الخسائر يُميت العمل، كما أن الإسراف في قبول الخسائر يُفسد العمل.

- الوضوح، أي إن الخطة ميسرة للفهم والتنفيذ، فمن المفيد جداً تقسيم الخطة المعقدة إلى أجزاء واضحة المعالم سهلة الفهم، وهذا عمل نظري. وأما حين تتحول الخطة إلى عمل تنفيذي، فإن السهولة النظرية قد تنقلب عسراً وتعقيداً بسبب بعض الأخطاء أو

التصرفات الضارة، ولذلك أسباب، منها:

✔ ضعف التأهيل، فمن المعتاد طلب مؤهلات عالية في اختيار المنظِرين والمخططين. وأما الخطوط غير القيادية من المنفذين، فقد يُكتفى لهم بدرجات منخفضة من التأهيل.

✔ عامل الوقت، فإن واضعي الاستراتيجية والمخططين يأخذون عادة الوقت الكافي وزيادة عليه في كثير من الأحيان. وأما فريق التنفيذ فقد يُعطى سقفاً زمنياً صغيراً لفهم الخطة والشروع في التنفيذ.

✔ عامل التدريب، فإن الوضوح النظري لا يستلزم الوضوح التنفيذي. ويمكن معالجة ذلك بأمرين، الأول: التدريب غير المباشر، أي التدريب النظري والعملي في ميدان التدريب، وربما في بيئة افتراضية للتنفيذ الحقيقي. الأمر الثاني: أن يشمل الفريق التنفيذي عدداً مناسباً ممن له خبرة سابقة مباشرة بأعمال مشابهة.

● الإعداد للتعامل مع ما يحتمل وقوعه من مفاجآت وأضرار وأخطاء وعمليات مضادة. ويتضمن ذلك إعداد بدائل للخطة ولمحاورها (أي لأجزائها)، وقد تقدم الكلام عن إعداد الاحتياطات، وسيأتي المزيد إن شاء الله تعالى. ومن وسائل التحكم في التفاعلات غير المرغوبة ترك فراغات مدروسة بعناية أو صنع هذه الفراغات كي تندفع تلك التفاعلات إليها، وهي فراغات يمكن احتواؤها أو السيطرة عليها أو تحويلها إلى مضار لتلك التفاعلات. وجعل الخصم يتحرك في فراغات مرئية أفضل في كثير من الأحيان من غلق المجالات كلها عليه ودفعه إلى فراغات خفية. وهنا فرق بين الفراغات الحربية والفراغات السياسية، فإن الحرب محدودة الأمد وفراغاتها إنما هي خداع وكمائن، وتكون النتيجة معاكسة لحسابات المخدوع. وأما الفراغات السياسية فالغالب أنها عمليات احتواء لزمن طويل، ففراغاتها مدروسة بعناية كي تشمل النتائج التي يمكن قبولها لصالح الخصم (الطرف الآخر)، وبعد ذلك فإن النتائج التي يصل إليها الطرف الآخر ينبغي أن تكون مضمونة له إذا أُريد عدم سقوط الثقة وعدم التحول إلى فراغات غير مرئية. ومن وسائل التحكم أيضاً تطبيق تسلسل عملياتي مَرِن يقبل عمليات التعديل والتجزئة وربما التحويل والتراجع.

● غاية الخطة هو الهدف الكبير وإن كان بعيداً، كي يعلم المشرفون أن عليهم السير

بذلك الاتجاه، وقد يحتاج الأمر إلى مراحل متتابعة وإلى أعمال متعددة متزامنة وإلى تطوير القدرات إلى أن يصل التنفيذ غايته.

- انتقاء مضمون ووقت نقطة البداية، أما مضمون البداية فيشمل ما هو ضرري للمرحلة أو المراحل التالية ويُعَدُّ أفضل مدخل إلى المشروع، وارجع في ذلك إلى عنوان «المنهجية وأهمية البدايات». وأما وقت البداية، فلِما ذكرناه من تفاعل المشروع مع كثير من العوامل المساعدة والعوامل المضادة. فلا شك أن التسرع غير المدروس يؤدي إلى مضار قد تكون كبيرة. وكذلك التباطؤ غير المبرر، فإن معناه تأجيل أي ترك اغتنام الفرصة مما يسمح أن يُقطع الطريق بمبادرة المنافسين والخصوم، مما قد يستلزم تعديلات جوهرية على الاستراتيجية وربما التراجع عنها.
- تغطية العمليات التمهيدية والمتزامنة، وتنسيقها لبلوغ ما بعدها. ويتضمن ذلك استيعاب جوانب العمل كلها، ولكن مع تجنب الإسراف في التفاصيل الذي يعقد الأمور ويقلل الأصالة والابتكار.
- المرونة وعمليات تقويم متكررة أثناء التنفيذ، لردم الثغرات وتعديل المسار.
- حضور موارد المرحلة ومعطيات التنفيذ، وكذلك إعداد جيد لموارد المراحل التالية.

١١- **المراجعة المتواصلة بين مستويات الأداء الاستراتيجي،** وهذا أمر ضروري جداً لأسباب، منها أن الأفكار لا تأتي دفعة واحدة، فالمراجعة المتكررة بين المستويات جزء من الشراكة والمسؤولية في التحليل التدريجي ونمو المفاهيم، وما يتبع ذلك من تعديلات أو إضافات. ومنها إيضاح وتفصيل المواضع الغامضة والمبهمة، فإن الغموض هو أحد أسباب الأخطاء أو انحراف المسار.

١٢- **عمليات متكررة لتقويم النتائج أثناء التنفيذ،** مع خبرات في قياس بنود التقويم، والتعامل مع المتغيرات والمفاجآت، وكذلك رصد درجة النجاح في كل مرحلة بل في كل خطوة. وهذا أمر في غاية الأهمية، لأن ما ذكرناه قبل قليل من تقويم الخيارات الاستراتيجية، فإنما كان تقويماً استباقياً قبل التنفيذ، ومهما كان متقناً ومفيداً فإنه قد يتضمن جملة من الأخطاء والنواقص التي لا تتضح إلا بعد الاختبار، أي التنفيذ. ولذلك يجب تكرار

تقويم المسار والنتائج خلال التنفيذ، وعدم السماح بتفاقم الخطأ، وكذلك ينبغي في التخطيط اكتساب مهارة وضع الفُسَح للتعامل مع الأمور التي لم تكن محسوبة. وتقترن هذه التقويمات بالاستعداد للموازنة بين استراتيجية الاستمرار أو التعديل أو التحويل أو التراجع. والحذر الشديد من تحطيم كافة الحواجز الشرعية والأخلاقية لمجرد الاستمرار بقضية فاقدة الشرعية. وتوجد دائماً بدائل وإن كانت أقل طموحاً، ثم يمكن تعويض النقص باستراتيجية جديدة.

١٣- **الاستمرار في عمليات تنمية الوسع** (تطوير القُدرات والموارد)، وتطوير الأهداف والأفكار.

١٤- من خصائص الاستراتيجية:

- الصعوبات التي تحتاج إلى كثير من التفكير والعمل، من أسباب ذلك:

✔ البيئة الاستراتيجية شديدة التركيب، خاصة بيئة الصراع السياسي وبيئة التدخل الخارجي، فإن البيئة المتفاعلة فيها كثير من المنظومات الفكرية والعقيدية والاجتماعية والاقتصادية والبنيوية المتداخلة، بالإضافة إلى الإستراجيات المضادة، مما يجعل خطوطها المستقيمة مختلفة الشدة ومتقاطعة ومتفاعلة. يوضح الأمر أن قاعدة السبب والنتيجة يمكن تقديرها حين يكون الخط مستقيماً وبدرجة معلومة من الشدة، وهذا كله يصعب تقديره في استجابة الشخص الواحد، فكيف باستجابة جماعة أو جمهور وبوجود عوامل مؤثرة؟ ويعني ذلك تغييب استقامة الخطوط بسبب تقاطعات كثيرة متفاوتة النوع والشدة، ويصبح توقع المسار شديد الصعوبة. فالتعامل مع البيئة المركبة قريب من التعامل مع المجهول وما يشبه الفوضى، وهذا كله يُعقِّد عملية التوقع.

✔ توجد قضايا كثيرة يصعب أو يتعذر قياسها وإن أمكن توقعها، خاصة الأنشطة الإنسانية كردود الفعل وطرق التفكير والاستجابة وغير ذلك من المزايا الإنسانية، وكذلك كل مجال سريع التغيير والتطور كالتقنيات العلمية.

✔ قضايا مجهولة لم تدخل في الحسبان اصلاً.

✔ حصول أشياء خلافاً لحسابات الاستراتيجية والتخطيط.

✔ أخطاء الاستراتيجيين في تقويم العوامل الكثيرة في البيئة المتفاعلة بها في ذلك البيئة

الدولية.

- الإحكام: فالاستراتيجية منهج مشدود ليس فيه ثغرات، وهو بعض ما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ وَءَاتَيْنَـٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ﴾ ص: ٢٠.

- المرونة: فهو منهج قابل للتعديل والإضافات أثناء التنفيذ، وقابل كذلك عند الاضطرار لتراجع ضمني كالانتقال إلى استراتيجية بديلة (كالخيار الدبلوماسي أو الاقتصادي أو غيره) أو تحويل مجرى الاستراتيجية (استراتيجية التحويل). يوضح الأمر أنه مهما بالغ الخبراء في إتقان المشروع، فإن الكمال بعيد المنال، وتوجد دائماً حاجة لعمليات تقويم متكررة لإتمام نقص أو إضافة مهمة أو غير ذلك من وجوه التعديل.

- الحاجة إلى إعداد احتياطات وبدائل كعوامل أمان للتعامل مع التقلبات ومع غير المتوقع، وقد يكون غير المتوقع مساعداً أو عائقاً للمشروع. وتدبر في التقلبات قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِى سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِى مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾﴾ يوسف: ٤٧ - ٤٨. وتدبر في غير المتوقع قوله تبارك وتعالى: ﴿هُوَ ٱلَّذِىٓ أَخْرَجَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ مِنْ أَهْلِ ٱلْكِتَـٰبِ مِن دِيَـٰرِهِمْ لِأَوَّلِ ٱلْحَشْرِ ۚ مَا ظَنَنتُمْ أَن يَخْرُجُوا۟ ۖ وَظَنُّوٓا۟ أَنَّهُم مَّانِعَتُهُمْ حُصُونُهُم مِّنَ ٱللَّهِ فَأَتَىٰهُمُ ٱللَّهُ مِنْ حَيْثُ لَمْ يَحْتَسِبُوا۟ ۖ وَقَذَفَ فِى قُلُوبِهِمُ ٱلرُّعْبَ ۚ يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُم بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِى ٱلْمُؤْمِنِينَ فَٱعْتَبِرُوا۟ يَـٰٓأُو۟لِى ٱلْأَبْصَـٰرِ﴾ الحشر: ٢، فإن الأمر الذي حدث كان خارج توقع الطرفين، بل وقعت الأمور من حيث لم يحتسبوا، وعبارة ﴿فَٱعْتَبِرُوا۟ يَـٰٓأُو۟لِى ٱلْأَبْصَـٰرِ﴾ توجب ما ذكرناه من الاحتياط ونحوه للأمور غير المتوقعة. وقد يسأل سائل: كيف نحتاط لأمور نجهلها ومفاجآت لم تكن متوقعة؟ والجواب وبالله تعالى التوفيق: يمكن ذلك من طرق، الطريق الأول: تقسيم الحوادث الممكنة الكثيرة (المتوقعة وغير المتوقعة) إلى أنواع محدودة، وإعداد احتياطات للأنواع القليلة، ولكن مع تركيز خاص على الأمور المتوقعة، فإن كان التقسيم ذكياً فإن الاحتياطات للنوع سوف تشمل أكبر عدد ممكن من أفراده. الطريق الثاني: هو أن تكون البيئة الداخلية للجهة الفاعلة متفوقة في الوسائل الاستراتيجية، كالإدارة المتفوقة، ومنهج المغالبة، والقوة بأنواعها المادية والمعنوية والمؤسسية، وكذلك القوة الاحتياطية، وغير ذلك مما ذكرناه تحت عنوان: البيئة الطيبة، المهم هنا أن جودة وتنوع الوسائل الاستراتيجية يساعد كثيراً في مواجهة

المفاجآت غير المتوقعة. ومن طرق تقوية هذه الوسائل إدخال فسحة لمنهج افتراضي في الإعداد، ويعتمد هذا المنهج على افتراض: ماذا لو حصل كذا وكذا؟ أي افتراض حدوث معضلات كبيرة وإعداد الحلول لها. وتوجد طرق أخرى للتعامل مع المشهد المعقد الذي يتعذر قياسه، وقد سبق ذكرها هنا في الكلام عن المشهد الثالث تحت عنوان «تقويم الخيارات الاستراتيجية».

- تفكير مسبق بعمليات تخفيف المضار والمخاطر. ومن الأمور التي يجب عدم إغفالها هو تأثير تحقيق الهدف على المجالات الأخرى في العمل الحكومي وفي حياة الناس. فإن النفقات والخسائر من أجل هدف معين قد تُفسد عملاً عاماً شديد الأهمية.
- تقويم متكرر أثناء التنفيذ كما ذكرنا قبل قليل.

١٥- **متعلقات تنفيذ الاستراتيجية:** فإن المشروع الـمُنَفَّذ يحتاج دائماً إلى حمايته وتطويره وتحسينه وإيجاد الحلول المشروعة لمشكلاته، بالإضافة إلى كونه مشروعاً محدداً من جملة مشاريع أخرى متجهة إلى الغاية العليا نفسها، وكثير من هذه المشاريع لم تُوضع بعد أو لم تُنفذ، بل قد تُوَجه عدة استراتيجيات غير متناقضة لخدمة هدف واحد. وهذا هو معنى وصف الاستراتيجية بأنها تراكمية، كما وصفها بذلك الخبير الاستراتيجي: هاري آر. يارغر (الاستراتيجية ومحترفو الأمن القومي ٥٠و١٤٣). وهذا بالإضافة إلى أن استراتيجيات الغايات السياسية المتنوعة، مثل غاية الأمن المادي وغاية بناء المؤسسات القوية وغاية سعادة المواطن وغيرها، فإن استراتيجيات هذه الغايات منفصلة في ترتيب العمل وليست منفصلة في التأثير المتبادل بينها.

١٦- **التقاطع الاستراتيجي**: الأصل في كل بيئة مهمة أو مصلحة كبيرة أن تكون فيها استراتيجيات فاعلة أو طامعة، فلاشك أن أي توجه استراتيجي جديد سوف يواجَه باستراتيجيات أخرى مخالفة أو مضادة وبعمليات عدائية. وأما عدم توقع ما هو موجود من الاستراتيجيات المعاكسة، فهو فشل شديد في التقويم والتخطيط وقد يؤدي إلى مواجهات عالية الخطورة وأضرار كبيرة في البيئة أو المصلحة. فهذه وغيرها من العوامل يجب حسابها في التقويات الأولية قبل التخطيط والتنفيذ، أي حساب المصالح والمخاوف الحقيقية لبقية الأطراف والدول المعنية بهذا الأمر. ويجب دائماً تذكر عناصر المغالبة، مغالبة لتطوير

القُدرات المستقرة للدولة أو المؤسسة، ومغالبة الآخرين في التفوق، وقد ذكرنا ذلك في الأسس العملية للمؤسسة (تفسير آية المصابرة والمرابطة). ولذلك فإن مقاييس التقويم (او مقاييس الجودة) ليست مقتصرة على درجة النجاح الذاتي، بل تدخل فيها المقاييس التي تقتضيها المغالبة.

١٧- **قضية صناعة الواقع الاستراتيجي الجديد**: صناعة الواقع الجديد أو إعادة تشكيل البيئة أو إدارة البيئة أو إعدادها هو عمليات جعل البيئة ملائمة لما يُخطط لها من سياسات قانونية أو اقتصادية أو دفاعية أو أمنية أو غيرها. وبالنسبة للسياسات الداخلية فالأمر على نحو ما ذكرناه في مبحث «التدرج» وكذلك قواعد الضرورات من كتاب (المنطلق في فقه العمل). والمطلوب هنا التركيز على بعض القواعد الملائمة للتغييرات الاستراتيجية وللبيئة الخارجية، فمن هذه القواعد:

- أن يكون تحقيق الأهداف أو إحداث التأثيرات المرادة في البيئة الاستراتيجية ممكناً بأقل ما يمكن من الخسائر المتراكمة والتكاليف.

- أن يكون التأثير مستقراً ومتطوراً، ومن أهم عوامل استقرار التأثير في البيئة تقديم فكر أو مشاريع ترضى بها البيئة أو ترضى بالتعامل الإيجابي معها. وأما هيمنة التناقضات فإنه يتعارض مع الاستقرار.

- أن تتقبل البيئة ترك العمليات المضادة، ويتطلب ذلك الكثير من عمليات الاحتواء والتأليف والتحفيز والاستمالة، ومِنْ تَحّمُّل قدر من الخسائر على نحو عمليات «السلم الإيجابي»، سواء كان ذلك مسبوقاً بعمليات التحذير والردع أو لم يكن. ويشمل ذلك مراعاة ثقافة البيئة وأعرافها وبنيتها الفكرية والاجتماعية وتقديم أنواع من الدعم الاقتصادي والمهني وغيره، ومع قدر عال من الالتزام. وعمليات صناعة الواقع الخارجي الجديد في تأريخ الفتوحات الإسلامية كانت مشحونة بمفاهيم الدعوة إلى الخير والإصلاح وتغليب مضامين الفتح على مضامين الظلم ومشحونة كذلك بالالتزامات الأخلاقية.

- أن يكون التأثير أو التغيير في البيئة مبرراً، أي مشروعاً من جهتي الغاية والوسيلة. والتأكيد على ذلك هنا هو لأن خيارات ومضامين «صناعة الواقع الجديد» كثيرة جداً بصرف

النظر عن مشروعيتها. ويمكن للمنفلت من الضوابط ومن الحساب أن يُدخل فيها أنواعاً من سياسات التطويع الشامل كالتجويع والحرمان والتدمير السريع والبطيء وتنمية التخلف ومنع الحقوق ونهب الثروات، ثم يجعل على كل ذلك طلاءً من العقلانية والشرعية ومزاعم الدفاع عن السلام. وتوجد أمثلة واقعية كثيرة من تنفيذ الغايات الخارجية والداخلية في مختلف دول العالم، ولكن بصرف النظر عن النوايا الحقيقية التي قد تتضمن كثيراً من الظلم والعدوان والبعد عن الموضوعية، كأن يُقال في الغايات الخارجية: إن الأمن المادي كغاية عليا يتطلب أهدافاً فرعية، منها تجريد دولة معتدية معينة من أدوات العدوان، أو التحكم في موارد خارجية يُرجح استعمالها للشر، أو عقوبة دولة معينة بحجة دعمها لتمرد مسلح خارج القانون في دولة أخرى. وكأن يقال في الغايات الداخلية: يجب التحول من نظام مركزي إلى نظام لامركزي، أو التحول من الاقتصاد النفطي إلى الاقتصاد الصناعي والزراعي، وغير ذلك من الأهداف الكثيرة الخادمة في الظاهر لما يُسمى بالغايات العليا أو المصالح الوطنية والقومية.

● من وسائل صناعة الواقع الجديد: تشغيل مفهوم «الشرارة في الهشيم»، وقريب منه القول المشهور «القشة التي قصمت ظهر البعير»، ويتصل به مفهوم «تأثير الفراشة». وحاصل هذه العبارات أن عملية صغيرة في بيئة مناسبة وإعداد ذكي يُمكن أن تؤول إلى أحداث كبيرة وقد تختصر المسافة إلى غاية بعيدة. ففي مجاميع الحطام الإنساني مثلاً (كبيئة الظلم السياسي والاجتماعي)، فإن شرارة صغيرة من التحريض والإثارة قد تتدرج بسرعة إلى ثورة واسعة. وكذلك عمليات سهلة من التحفيز والاستمالة قد تؤدي إلى أضعاف أضعافها من النتائج الإيجابية. ومثل هذه الأمور يعرفها الرجل الحكيم ثم أهل الخبرة، وهو ما يجب وجوده في فريق العمل، بالإضافة إلى الذكاء وتحليل المعلومات الكثيرة وسائر المتطلبات.

١٨ - **الاستراتيجية المتقنة قد تُستخدم للخير أو للشر**: يوضح الأمر، أن معالم الأهداف الفرعية والطرائق والخطط التنفيذية واضحة محددة عند خبراء الاستراتيجية، وأما مرجعيتها في الغايات السياسية العليا أو المصالح القومية فقد يكون فيها كثير من الغموض والإبهام والتضليل، خاصة في الاستراتيجيات الخارجية، أي حين تعمل دولة بإذن نفسها

فقط في بيئة دولة أخرى، ويكون تفسير «المصلحة القومية» غامضاً جداً، وتكون الالتزامات القانونية والأخلاقية داخل الوطن غير الالتزامات خارجه، ويكون طريق المقاضاة صعباً جداً أو متعذراً، ويكون الحكم للقوة المادية فقط فهي تشكل المبررات حسب مزاجها ثم تجعل فوقها طلاءً من العقلانية أو الأخلاقية ومزعمة الدفاع عن السلام.

وتوجد أمثلة تأريخية كثيرة لدول اقليمية أو بعيدة طبقت استراجيات خارجية بهذا المضمون وإن اختلفت طريقة التعبير اللغوي كالتعبير بإنشاء واقع جديد أو إعادة التشكيل أو تحويل البيئة إلى صفحة بيضاء يكتب فيها القوي ما يشتهي ونحو هذه العبارات. وينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿ وَقَدْ مَكَرُواْ مَكْرَهُمْ وَعِندَ ٱللَّهِ مَكْرُهُمْ وَإِن كَانَ مَكْرُهُمْ لِتَزُولَ مِنْهُ ٱلْجِبَالُ﴾ إبراهيم: ٤٦، وقوله تعالى: ﴿وَمَكَرُواْ مَكْرًا كُبَّارًا﴾ نوح: ٢٢.

ولذلك يجب في التقويم السياسي والدفاعي عدم الاستهانة باستراتيجية ضعيفة لخصم قوي، لأن تحرك القوي بفراغ معلوماتي وتقويمي قد يثير غطرسة القوة ورفض التراجع ويجعله يملأ الفراغ بتوسيع عمليات الإضرار الظاهرة والخفية. وأما الاستراتيجيات الداخلية في الشؤون الخدمية، فأمرها أقرب إلى المصداقية في كثير من الأحيان، كاستراتيجيات وزارة الصحة ووزارة التعليم والمواصلات وغيرها، ولكن بشرط أن يكون الفساد الوظيفي محدوداً جداً.

الأداء الدفاعي

موضوع الأمن والدفاع يحتاج إلى دراسة مستقلة، غير أن المقصود هنا التنبيه إلى بعض المعاني التي يحتاجها كل باحث في الجوانب السياسية للقيادة والإدارة.

١- **معنى الدفع والدفاع**: الدَّفْع: دَفْعُك الشيءَ عَن نَفسك، وكل شَيْء أزلته عَنْك فقد دَفعته، يُقال: دفَعَ عن، يَدفَع دَفْعاً، فهو دافِع، والمفعول مَدْفوع. ودفع الشر عنه: أي رده عنه وحماه منه، ودفع خصمه أي صده وأبعده. وعلى هذا الأصل قوله تعالى: ﴿ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ﴾ فصلت: ٣٤، وقوله تعالى: ﴿لِّلْكَٰفِرِينَ لَيْسَ لَهُۥ دَافِعٌ﴾ المعارج: ٢. وأما الدفاع، كقولهم: دافعَ عن يُدافع دِفاعًا ومُدافَعةً، فهو مثل الدفع غير أنه يتضمن بكثرة نوعاً من

المفاعلة بين طرفين أو أكثر، يُقال: دافع الرَّجُلَ أي زاحمه، ولا يدافعه أحدٌ في عمله، وهو سيِّد قومِه غير مُدَافَعٍ، أي لا ينافسه أحد، وتَدافَعَوا الشَّيْءَ: دَفَعَه كلَّ وَاحِد مِنْهُم عَن نَفسه، ودافعتُ فلَانا بحقّه، إذا ماطلته، ومنه حديث «لَا صَلَاةَ بِحَضْرَةِ الطَّعَامِ وَلَا هُوَ يُدَافِعُهُ الْأَخْبَثَانِ» رواه مسلم وغيره. فالدفع والدفاع في العربية إذا فُسر بعن ونحوها فهو الذب والمحاماة والانتصار للشيء ورد أو إزالة أو إبعاد أو إيقاف المكاره والمخاوف، غير أن الدفع أبلغ في الدلالة على الإبعاد والتنحية. وأما الدفاع فأبلغ في الدلالة على معالجة الطرف الآخر، وما يترتب على المعالجة من آثار كالإخضاع أو التوهين أو تغيير المواقف أو غيرذلك. قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يُدَٰفِعُ عَنِ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ﴾ الحج: ٣٨. وإذا فُسر الدفع بإلى ونحوها فهو الإبعاد أو الإلجاء، يُقال: دفعه إلى كذا بمعنى اضطره إليه، ودفع به إلى التهلكة أوقعه فيها.

وتدبر في ذلك قوله تبارك وتعالى: ﴿أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَٰتَلُونَ بِأَنَّهُمْ ظُلِمُواْۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ نَصْرِهِمْ لَقَدِيرٌ ﴿٣٩﴾ ٱلَّذِينَ أُخْرِجُواْ مِن دِيَٰرِهِم بِغَيْرِ حَقٍّ إِلَّآ أَن يَقُولُواْ رَبُّنَا ٱللَّهُۗ وَلَوْلَا دَفْعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّهُدِّمَتْ صَوَٰمِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَٰتٌ وَمَسَٰجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا ٱسْمُ ٱللَّهِ كَثِيرًاۗ وَلَيَنصُرَنَّ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥٓۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴿٤٠﴾﴾ الحج: ٣٩ – ٤٠، فلا شك أن الدفاع ضروري لمكافحة الفساد والشر، فهو أصل قائم بذاته أيضاً لأن الأرض فيها الكثير من الظلم والعدوان الذي لا يقف عند حده إلا بالدفاع عن الحقوق والحرمات. وحتى عند الاضطرار إلى الحرب، فإن من حقيقة الدفاع ومآلاته أنه جهد ثابت مستمر لإدخال الحقوق المشروعة في دائرة السلم وتخليصها من دائرة الحرب. وتدبر أولاً أن في الآية الكريمة قرائتين صحيحتين، فقد قرأ نافع ويعقوب «ولولا دفاع»، وقرأ الجمهور «ولولا دفع». وواضح أن اللفظ يقع على أنواع وسائل الدفع والدفاع القولية والعملية كالدفاع في القضاء وفي الخلافات الاجتماعية وفي الدفاع الشرعي وفي العمليات العسكرية والاستخبارية والإعلامية وغيرها. ومن تدبر المضامين التي ذكرناها للدفع والدفاع، علم أن وظيفة المؤسسة الدفاعية ليست خاصة في الدفاع العسكري الذي يقابل الهجوم، لأن مضامين اللغة أوسع، ولأن النظام الدفاعي للدولة أوسع بكثير من الدفاع المقابل للهجوم في ساحة القتال. يوضح الأمر أن الدفاع الخاص بالمؤسسة الدفاعية أكثر من نوع، منها، <u>النوع الأول</u>: الدفاع في مواجهة خصومة أو عدوان بصرف النظر عن الوسيلة، وهذا هو الدفاع التقليدي الذي يقابل الهجوم،

وشرطه الأساسي أن لا يتحول إلى استسلام، ويفسر الخبراء ذلك بقدرة المؤسسة الدفاعية على إدامة الدفاع وعلى تضمينه بعض أنواع الهجوم. ومن هذا النوع مضمون قوله تبارك وتعالى: ﴿وَقَٰتِلُواْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَكُمۡ وَلَا تَعۡتَدُوٓاْۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُعۡتَدِينَ﴾ البقرة: ١٩٠، وتدبر أن آية البقرة ليس فيها صيغة حصر، فلا تستبعد النوعين الثاني والثالث. النوع الثاني: الدفاع بدفع العدوان المتوقع، فإن مهارات دفع (أي منع وإبعاد) العدوان يجب أن لا تكون أقل تفوقاً من مهارات الدفاع ضد الهجوم الواقع. وله سبل عديدة، منها الإعداد المسبق لقوة كافية لردع الخصم وإبعاده عن العدوان، وفي كلام خبراء الصراع: الاستعداد للحرب يمنع الحرب. معنى ذلك أن القوة الدفاعية المستعدة ضرورية سواء وقع صراع عسكري أم لم يقع، ويعتمد مقدارها وحركتها على مضامين التوقعات المستقبلية. ومن سبل إبعاد العدوان العمل الدبلوماسي والاستخباري والعقوبات الاقتصادية والتدابير الوقائية وغير ذلك. وتدبر قوله تعالى: ﴿كُلَّمَآ أَوۡقَدُواْ نَارٗا لِّلۡحَرۡبِ أَطۡفَأَهَا ٱللَّهُ﴾ المائدة: ٦٤، فإنه يشمل الحرب القائمة وكذلك تدابير التحضير لحرب، وإطفاء نار الحروب يجريه الله تعالى على أيدي العقلاء والصالحين. وللتيقن من أهمية هذه المهارات تذكر أن الصراع موجود أبداً، ويمكن لمن يحب المهالك أن يحول الصراع إلى حرب. فلابد لاجتناب المهالك والدمار الواسع من مهارات عالية في ضبط الصراع وفي وسائل تحقيق الأهداف بغير حرب. وبالجملة فإن السياسات الوقائية عموماً تدخل في هذا النوع، منها قوله تعالى: ﴿قَالُواْ يَٰذَا ٱلۡقَرۡنَيۡنِ إِنَّ يَأۡجُوجَ وَمَأۡجُوجَ مُفۡسِدُونَ فِي ٱلۡأَرۡضِ فَهَلۡ نَجۡعَلُ لَكَ خَرۡجًا عَلَىٰٓ أَن تَجۡعَلَ بَيۡنَنَا وَبَيۡنَهُمۡ سَدّٗا ﴿٩٤﴾ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيۡرٞ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجۡعَلۡ بَيۡنَكُمۡ وَبَيۡنَهُمۡ رَدۡمًا ﴿٩٥﴾﴾ الكهف: ٩٤ – ٩٥، فتدبر كيف دفعهم ذو القرنين قبل أن يصل فسادهم إلى اولئك القوم، فلم يكتف بسد وقائي، ولكنه رحمه الله تعالى جعل بين الطرفين ردماً، والردم هو الحاجز المغلق من جميع الجهات فهو يشبه الدفن، ولا نزال إلى اليوم ننعم به، كما أن إجراءه الوقائي كان عصياً على التجاوز والاختراق كما يتضح من قوله تعالى: ﴿فَمَا ٱسۡطَٰعُوٓاْ أَن يَظۡهَرُوهُ وَمَا ٱسۡتَطَٰعُواْ لَهُۥ نَقۡبٗا﴾ الكهف: ٩٧. النوع الثالث: الدفاع الوقائي المنضبط، وهو يتداخل مع النوع الثاني، ويشمل الهجوم الوقائي إذا كان منضبطاً بالشرعية وبالحقائق، وبخلاف ذلك فإنه عدوان مزخرف بعنوان: الحرب للدفاع عن السلام. فمن النوعين الثاني والثالث للدفع والدفاع الإجراءات السياسية والاستخبارية والعسكرية

عند الضرورة، ضد التحضير لحرب ظالمة. ومن صور التحضير للحرب عمليات كسر التوازن الدولي بهدف الهيمنة على الآخرين، فقد سببت هذه العمليات الحرب العالمية الأولى والثانية، وكتب خبراء الدفاع فيها الكثير من مضامين التوازن وعواقب كسره . وتدبر معنى التعليل في قوله تعالى: ﴿ كَيْفَ وَإِن يَظْهَرُوا عَلَيْكُمْ لَا يَرْقُبُوا فِيكُمْ إِلًّا وَلَا ذِمَّةً ﴾ التوبة: ٨، أي إن كسروا التوازن وظهروا عليكم فعلوا بكم الأفاعيل. وواضح أن سياسات الدفع والدفاع تحتاج إلى مهارات كثيرة في مجال الدبلوماسية والمخابرات والحرب غير العسكرية وغير ذلك، بالإضافة إلى مهارات الدفاع العسكري وعمليات تحريك التوازن، فالمدافعة أوسع بكثير من القتال، بل يمكن اجتناب القتال بالمهارة في دفع أسباب الحرب. وخلاصة الأمر أن الدفاع يقتضي وجود حماية جديرة وقوة رادعة تمنع نوايا العدوان، وكذلك تدفع تحضيرات العدوان، وقوة يمكن أن تقاتل العدوان الواقع، هذا بالإضافة إلى القوة غير العسكرية التي تساعد في تحقيق الأهداف بلا حرب.

وقد ذكرنا من أنواع الدفع والدفاع ما نراه متفقاً مع لغة القرآن الكريم ومع مضامين النصوص القرآنية. وواضح أن الأنواع الثلاثة المذكورة أوسع بكثير من مضمون «جهاد الدفع» في اصطلاح الفقهاء. وعلى أي حال فإن مفاهيم الدفع والدفاع التي ذكرناها قد يقبلها أكثر فقهاء الجهاد، وهي مقبولة عند عامة الخبراء في مؤسسات الدفاع والحرب. غير أن الخلاف الجوهري مع كثير من الفقهاء هو أن السلم عندهم ليس بأصل مساير لأصل الدفاع. فإذا كان السلم اصلاً مسايراً للدفاع كما ذكرنا، فإنه ينبغي بذل أقصى ما يمكن لجعل الحرب الملاذ الأخير، أي الخيار الاضطراري بعد فشل المساعي السلمية (السياسية والدبلوماسية)، خاصة في النوعين الثاني والثالث. ويمكن الرجوع إلى عنوان «السلم الفعَّال» في المبحث الثاني. ومشكلة تهميش العمليات السلمية مشكلة خطيرة ومتعددة المواقع، فقد دخل فيها عدد من فقهاء المسلمين بسبب تأويلات غير صحيحة فيما نرى. ودخل فيها كذلك كثير من قادة الدول القوية من غير المسلمين، خلافاً لما يعلنونه من إعطاء المساعي السلمية حقها، وسر ذلك هو خضوعهم لإغراء القوة والتفوق المادي وطمعهم في المزيد من النفوذ غير المشروع في حقيقة الأمر، ولكن يمكن زخرفته بطلاء من الشرعية.

والدفاع قضية غريزية تجري على إرادة البقاء وسلامة النفس والحقوق وكراهية الهلاك

والتلف، ولذلك لا يختلف الناس في تبرير أصل الدفاع عن النفس، وإن كان تقويم المصالح والخسائر قد يجعل الخيارات أكثر مرونة في اختيار الوسيلة الدفاعية. وكثيراً ما تُصاب هذه الغريزة بالتضخم الـمَرَضِي أو بالاضمحلال، أما التضخم غير المشروع فبالعدوان على الآخرين بنهب جهودهم وأموالهم وتعطيل حياتهم أو قتلهم، وأما الاضمحلال فحين لا يدافع الإنسان أو الجماعة في مواجهة الظلم والعدوان ولا يعمل على إبعاد الظلم عنه. ولا شك أن أعمال البشر الفردية والجماعية تنقسم إلى خير وشر وعدل وظلم وحق وباطل وصواب وخطأ، ولكل أنصار وجنود، فلولا الدفاع لفسدت الأرض كما في آية البقرة ولـهدمت بيوت العبادة وذكر الله تعالى. فالدفاع غير محصور بالدفاع العسكري، بل هو منظومة دفاع شاملة تدخل في المجال الثقافي والعقيدي والاقتصادي والقانوني والتخطيطي وغيرها بالإضافة إلى الدفاع العسكري، ويوجد في بعض الدول مندوب رفيع المستوى من وزارة الدفاع في كل وزارة لها صلة بالدفاع.

وربما يبدأ الإعداد الدفاعي بثلاثة امور، الأمر الأول: تحليل شامل للمصالح والمخاوف في المجالات المهمة عموماً كالقِيَم والأمن والاقتصاد وأسس الأنظمة السياسية والاجتماعية وغيرها. ويدخل في المصالح، تلك التي يمكن أن يحصل نزاع أو صراع عليها، ويدخل في المخاوف الدرجات المعتبرة من التهديدات المحتملة وإن كانت غير حاصلة الآن. وكما أن عمليات السلم تشكل اصلاً ثابتاً وجهداً مستمراً للدخول في السلام كما بينا تحت عنوان «السلم الفعال»، فكذلك الدفاع المشروع، هو جهد في استعمال القوة لإعادة الحقوق المشروعة إلى دائرة السلم وإبعادها عن دائرة الحرب أو إخراجها منها. والحقوق في هذا المجال هي تحصيل المصالح المشروعة وإبعاد المخاوف المعتبرة، ولذلك قلنا إن السلم والدفاع أصلان مستقلان ومقترنان، ويجب بذل أقصى الجهد الممكن لعدم فك الارتباط بينهما، أي إن الاستراتيجية الدفاعية تقترن باستراتيجية إحلال السلام. وبهذه الرؤية يمكن فهم كلام خبراء السياسة بما يتضمن التلازم بين التوسع والقوة، فإن التوسع لا يلزم أن يكون احتلالاً لأرض، ولكنه القدرة على بناء مصالح متبادلة مع أهلها وإبعاد المخاوف القادمة منها. مثال ذلك أن روسيا اختارت التوسع المباشر على الأرض فشكلت الإتحاد السوفياتي الذي صار عبئاً ثقيلاً على الأطراف كلها وتعذر إمساكه وتفكك بعد بضعة عقود، ولا شك أن كل

إحتلال سيكون عبئاً ثقيلاً إلا إذا نظر إليه أهل البلد أنفسهم على أنه فتح وليس احتلالاً. الأمر الثاني: تحليل القُدُرات الدفاعية وتقويم متطلبات المستقبل، وعلى هذا الأساس يتم التخطيط لتنمية الوسع أي القدرات. الأمر الثالث: إشاعة ثقافة المدافعة المستمرة بين الخير والشر وثقافة تحقيق المصالح وإبعاد أو إزالة التهديدات والمخاوف. ويتبع كل ذلك الدخول في أنظمة ووسائل الدفاع لإقرار منهج الدفاع الوطني أو الاستراتيجية الدفاعية، وهو منهج مناسب لمقومات الدولة وللتعامل مع المصالح والمخاوف، وفيه مرونة تقبل التعديل. وبقي أن ننبه إلى أن الآية الكريمة واضحة جداً في ذكر دفع الناس بعضهم ببعض، فهذا يدفع ذاك، وذاك يدفع هذا سواء كانت الغلبة مع هذا أو ذاك، وقد أخطأ من فسر الآية بدفع الناس بعضهم عن بعض، كالرجل الصالح يدفع الله تعالى به عن أهله وجيرانه المقصرين، فهذا تغيير لصيغة الآية وخروج عن معناها فهي ليست منه في ورد ولا صدر كما ذكر القاضي أبو محمد عبد الحق ونقله عنه ابن عطية في تفسيره. ويتصل بذلك قوله تعالى: ﴿ذَٰلِكَ وَلَوْ يَشَآءُ ٱللَّهُ لَٱنتَصَرَ مِنْهُمْ وَلَٰكِن لِّيَبْلُوَاْ بَعْضَكُم بِبَعْضٍ﴾ محمد: ٤، أي لو يشاء الله تعالى لسلط على الظالمين المعتدين ما يشاء من المهالك والعقوبات المنزلة من عنده، ولكن الله تعالى يدفع الناس بعضهم ببعض. والدفاع شديد الاتصال بالسياسات الوقائية، وتُراجع في (المنطلق)، وسيأتي في هذه الدراسة ذكر مختصر لها إن شاء الله تعالى.

٢- **معنى النصر والتمكين**: قال تعالى: ﴿وَلَيَنصُرَنَّ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥٓ إِنَّ ٱللَّهَ لَقَوِىٌّ عَزِيزٌ ۝٤٠ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ أَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُاْ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُواْ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْاْ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَٰقِبَةُ ٱلْأُمُورِ ۝٤١﴾ الحج: ٤٠ – ٤١. **الفائدة الأولى**: معنى النصر، فالنصر هو المعاونة والتأييد، وهو نقيض الخذلان. وأشكال المعاونة والتأييد كثيرة، من ذلك قوله تعالى: ﴿إِلَّا تَنصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ ٱللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ ثَانِىَ ٱثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِى ٱلْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَٰحِبِهِۦ لَا تَحْزَنْ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَنَا ۖ فَأَنزَلَ ٱللَّهُ سَكِينَتَهُۥ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُۥ بِجُنُودٍ لَّمْ تَرَوْهَا﴾ التوبة: ٤٠، ومنها حديث أَنَسٍ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «انْصُرْ أَخَاكَ ظَالِمًا أو مَظْلُومًا»، قَالُوا: يَا رَسُولَ الله، هَذَا نَنْصُرُهُ مَظْلُومًا، فَكَيْفَ نَنْصُرُهُ ظَالِمًا؟ قال: «تَأْخُذُ فَوْقَ يَدَيْهِ» رواه البخاري وغيره، وفي لفظ « يَكُفُّهُ عَنِ الظُّلْمِ» رواه ابن حبان وصححه الألباني وغيره. ويُقال: تناصرت الأخبار، أي صدّق

بعضها بعضاً. ونقل أئمة اللغة عن إعرابي قوله: انصروني نصركم الله، أي أعطوني، وإعطاء المحتاج نصر له، ونصرَ الغيثُ أرضَ فلان، أي مُطرت، ومن هذا النصر قوله تعالى: ﴿وَأُحِيطَ بِثَمَرِهِۦ فَأَصْبَحَ يُقَلِّبُ كَفَّيْهِ عَلَىٰ مَآ أَنفَقَ فِيهَا وَهِىَ خَاوِيَةٌ عَلَىٰ عُرُوشِهَا وَيَقُولُ يَٰلَيْتَنِى لَمْ أُشْرِكْ بِرَبِّىٓ أَحَدًا ﴿٤٢﴾ وَلَمْ تَكُن لَّهُۥ فِئَةٌ يَنصُرُونَهُۥ مِن دُونِ ٱللَّهِ وَمَا كَانَ مُنتَصِرًا ﴿٤٣﴾﴾ الكهف: ٤٢ - ٤٣. ونُصرتنا لله تعالى هي تأييد دينه وعباده، ولذلك فإن قوله تعالى: ﴿وَإِنِ ٱسْتَنصَرُوكُمْ فِى ٱلدِّينِ فَعَلَيْكُمُ ٱلنَّصْرُ إِلَّا عَلَىٰ قَوْمٍۭ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُم مِّيثَٰقٌ﴾ الأنفال: ٧٢، عام في أنواع النصرة كالمساعدات والإغاثة ووسائل الضغط على الخصوم، إلا ما يتعارض مع ميثاق قائم. وقال تعالى: ﴿إِن يَنصُرْكُمُ ٱللَّهُ فَلَا غَالِبَ لَكُمْ وَإِن يَخْذُلْكُمْ فَمَن ذَا ٱلَّذِى يَنصُرُكُم مِّنۢ بَعْدِهِۦ وَعَلَى ٱللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ ٱلْمُؤْمِنُونَ﴾ آل عمران: ١٦٠. وقال تعالى: ﴿ذَٰلِكَ وَلَوْ يَشَآءُ ٱللَّهُ لَٱنتَصَرَ مِنْهُمْ وَلَٰكِن لِّيَبْلُوَا۟ بَعْضَكُم بِبَعْضٍ﴾ محمد: ٤، أي لو يشاء الله تعالى لسلط على الكفار المعتدين ما يشاء من المهالك والعقوبات المنزلة من عنده، ولكن اللّـه تعالى يدفع الناس بعضهم ببعض. **الفائدة الثانية**: قوله تعالى: ﴿ مَّكَّنَّٰهُمْ ﴾ أي ثبتنا كيانهم ووطدنا بنيانهم ورسخنا أمرهم فلا يقدر عدو على إزاحتهم وتفكيك بنيانهم، هذا هو التمكين الذي يخص الملك فإن معنى التمكن من الأمر هو القدرة على إمساكه والنهوض به، فلا يكون تمكيناً في الأرض إلا بوجود قواعد قوية للملك، أي البنى التحتية المتينة. وأما السيطرة المؤقتة من غير قدرة على تثبيتها وإدامتها، فليست بتمكين إلا على سبيل التوهم. وقد بينا أصول ذلك في تفسير قوله تعالى: ﴿كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْـَٔهُۥ فَـَٔازَرَهُۥ فَٱسْتَغْلَظَ فَٱسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ يُعْجِبُ ٱلزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ ٱلْكُفَّارَ﴾ الفتح: ٢٩، في (المنطلق). وعلى هذا الأصل يُفهم قوله تعالى: ﴿ وَعَدَ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ كَمَا ٱسْتَخْلَفَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ ٱلَّذِى ٱرْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّنۢ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِى لَا يُشْرِكُونَ بِى شَيْـًٔا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْفَٰسِقُونَ﴾ النور: ٥٥، فشرط التمكين الإيمان والعمل الصالح، أما الإيمان فمعروف، وأما العمل الصالح هنا فشرطه أن يتضمن ما يتصل بالتمكين من الأعمال، لأن لكل غاية عملها الصالح الخاص بها، فلا يليق بمؤمن متبصر أن يتصور بأن المبالغة في نوافل الصلاة والصيام مثلاً طريق إلى بناء المؤسسات الرصينة!! **الفائدة الثالثة**: قلنا إن السلطة المؤقتة التي تتعذر المحافظة عليها ليست تمكيناً، فلابد لذلك من العناية بمشاريع المحافظة على التمكين، وهي تشمل، **أولاً**: الاستمرار

في ثقافة المدافعة بين الخير والشر ومكافحة الفساد. **ثانياً**: التفوق في إدارة التفاعلات بين القُوى المؤثرة، وهذا باب واسع، وقد ذكرنا في مواضع متعددة جملة من الأمور المهمة فيه. **ثالثاً**: البناء الداخلي والاهتمام بأركان الإسلام، لأن الإسلام يُبنى عليها فهي تهيئ للتوسع التدريجي في إقامة الشرائع الإسلامية، من ذلك قوله تعالى: ﴿ ٱتْلُ مَآ أُوحِىَ إِلَيْكَ مِنَ ٱلْكِتَٰبِ وَأَقِمِ ٱلصَّلَوٰةَ ۖ إِنَّ ٱلصَّلَوٰةَ تَنْهَىٰ عَنِ ٱلْفَحْشَآءِ وَٱلْمُنكَرِ ۗ وَلَذِكْرُ ٱللَّهِ أَكْبَرُ ۗ وَٱللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ ﴾ العنكبوت: ٤٥. رابعاً: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أي عمليات الإصلاح ومكافحة الفساد. وإنما ينهض ذلك بمراعاة التدرج وغيره من الأصول الشرعية، وقد ذكرنا في (المنطلق) جملة منها، ونكتفي هنا بقضية التوازن بين الأوامر والنواهي (أي المعروف والمنكر)، يتضح الأمر بمعرفة أن بناء الإسلام في الأرض، إنما هو بطاعة الأوامر الشرعية، أي إقامة الواجبات من عبادات ومعاملات وقوة وعدل وعمران ومؤسسات وأنظمة اجتماعية وقانونية وسياسية ودفاعية وغيرها. وأما التحريم أو النواهي الشرعية فهي حماية للبناء من أن يُهدم. فبناء الفرد بالتقوى والفضائل والعلم يُهدم بالشهوات والأهواء وعوامل الجهل، والبناء الاجتماعي يُهدم بالرذائل والفساد، والبِنية القانونية تُهدم بالظلم، والبِنية السياسية والأمنية تُهدم بتولية الظالمين وموالاة الأعداء وشبهها من المحرمات السياسية، وهكذا الأمر في المباني الإسلامية كلها. وعند التساهل في تمرير الفساد وحصول النخر في قواعد البناء، فإن الهدم يتسارع جداً، ولذلك قالوا: إن الهدم أسرع من البناء، وقد قال تعالى: ﴿ قَدْ مَكَرَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَأَتَى ٱللَّهُ بُنْيَٰنَهُم مِّنَ ٱلْقَوَاعِدِ فَخَرَّ عَلَيْهِمُ ٱلسَّقْفُ مِن فَوْقِهِمْ وَأَتَىٰهُمُ ٱلْعَذَابُ مِنْ حَيْثُ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ النحل: ٢٦، ولذلك كله، فإن السياسات العامة للأمة يجب أن تقيم البنى الشرعية بتدرج منضبط تجمع فيه بين البناء والحماية من الهدم، وتجمع فيه أيضاً بين إطلاق وسائل البناء أي فتح الذرائع وبين سد الذرائع إلى الهدم، فهذا كله من ضرورات العمل، وقد نضطر لمنع مفسدة كبيرة إلى تحمل مفسدة دونها.

٣- **الحشد والسوق العسكري والقومي**: قال تعالى: ﴿وَحُشِرَ لِسُلَيْمَٰنَ جُنُودُهُۥ مِنَ ٱلْجِنِّ وَٱلْإِنسِ وَٱلطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ﴾ النمل: ١٧، مضمون الآية الكريمة من قضايا السوق العسكري، فالحشر هو الإحضار والجمع من الأماكن المختلفة، وذكر السمرقندي أن الحشر هو أن يُجمع ليُساق، والجنود في العربية يشمل أفراد الجيش عموماً ومنهم الضباط، ويُطلق

أيضاً على الأعوان والأنصار عموماً وإن كانوا غير عسكريين، فكل صنف من الْخَلق: جندٌ على حِدَةٍ، كما في تهذيب اللغة والمحكم وغيرهما. معنى ذلك أنه توجد قدرة على استدعاء وإحضار العدد المطلوب من الجنود والمراتب العسكرية (الثابتين والاحتياط) والتخصصات المساعدة من مختلف الأصناف والأماكن وجمعهم حسب متطلبات السـوْق، وتنبه عبارة ﴿وَحُشِرَ لِسُلَيْمَٰنَ﴾ إلى أن تنفيذ عملية الاستدعاء لا يلزم أن يباشرها سليمان نفسه عليه السلام، ولكن من خلال نظام للاستدعاء يشارك فيه كثير من الموظفين، غير أن الأمر القيادي لسليمان ﷺ. وأما عبارة ﴿فَهُمْ يُوزَعُونَ﴾، فإن الوَزْع التوجيه بقدر من الحزم، لأنه يُطلق على الكَفِّ والمنع، يُقال: وزع فلان فلاناً عن الظلم أي كفَّه عنه، والوازع الزاجر عن الشيء والناهي عنه، ويُـطلق كذلك على الإلهام والتبصير، وعلى ذلك تفسير قوله تعالى: ﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِيٓ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَٰلِحًا تَرْضَىٰهُ﴾ النمل: ١٩، فعمليات السوق تقتضي الكثير من التوجيه والحزم لإتقان التوزيع وضبط الحركة والانتشار ومنع التشتت والشذوذ، بل إن الانضباط الشكلي قد يُـعَد جوهرياً في الخدمة العسكرية.

ومراتب الحشر أو الاستدعاء العسكري متفاوتة بحسب القوة والحاجة، منها أن يُحشد جيش لا طاقة للعدو بمقابلته بشرط أن لا يستهلك قوة الدولة، ومنه قوله تعالى: ﴿ ٱرْجِعْ إِلَيْهِمْ فَلَنَأْتِيَنَّهُم بِجُنُودٍ لَّا قِبَلَ لَهُم بِهَا وَلَنُخْرِجَنَّهُم مِّنْهَآ أَذِلَّةً وَهُمْ صَٰغِرُونَ﴾ النمل: ٣٧، فتدبر عبـــارة ﴿لَّا قِبَلَ لَهُم بِهَا﴾، أي لا يقدرون أن يقابلوهم كما ذكر الزمخشري، فهذا هو الأساس لما يُعرف بـ «القوة المتوازنة»، وهي القوة التي وازنت بين المتطلبات، فلا تنتكس بسبب نقص غير محسوب ولا بسبب تجاوز وسعها. ويُقابل السـوْق العسكري السـوْق القومي وهو فن وعلم توجيه القوة الوطنية بمختلف أنواعها وفي الظروف كلها لبلوغ الغايات السياسية العليا، ويوجد كثير من التداخل والتلازم بين السـوْقين. وذكرنا أن الجند هم الأعوان والأنصار عموماً، فعلى غرار السوق العسكري، فإن السوق السياسي هو كيفية حشد الطاقات إلى الهدف السياسي وترتيب الأولويات والإعداد لها وكيفية تحريكها لبلوغ الهدف.

٤- **الأسس العلمية والتفوق النوعي**: قال تعالى: ﴿قَالَ يَٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَؤُا۟ أَيُّكُمْ يَأْتِينِى بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَن يَأْتُونِى مُسْلِمِينَ﴾ النمل: ٣٨، إلى قوله تعالى: ﴿قَالَ ٱلَّذِى عِندَهُۥ عِلْمٌ مِّنَ ٱلْكِتَٰبِ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَءَاهُ مُسْتَقِرًّا عِندَهُۥ قَالَ هَٰذَا مِن فَضْلِ رَبِّى لِيَبْلُوَنِىٓ ءَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن

شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِۦ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ﴾ النمل: ٤٠. تنبه الآية الكريمة إلى أمرين، أهمية العلم في المجال الدفاعي وقضية التفوق النوعي. **أما العلم** فهو أكثر من نصف القوة، ويشمل المجالات كلها كالإدارة والسياسة والتصنيع وغيرها، ولم يُقارب الإيمان في طلب المزيد إلا العلم، كما في قوله تعالى: ﴿وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ طه: ١١٤. وقوله تعالى في آية النمل ﴿عِلْمٌ مِّنَ ٱلْكِتَٰبِ﴾ بتعريف الكتاب، ظاهره هو الكتاب المنزل من عند الله تعالى لما فيه من مُنطلقات علمية يمكن البناء عليها، فقد قال تعالى: ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ تِبْيَٰنًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ﴾ النحل: ٨٩. ويستطيع المؤمن المتخصص في مجال معين بعد أن يتعلم أدوات فهم القرآن، يستطيع أن يستخرج جواهر القرآن الكريم في مجال اختصاصه، لأن تلك الجواهر ستجد مفتاحاً لها في فكر المتخصص. فالعالم بالسياسة يستطيع استخراج جواهر السياسة من القرآن، وكذلك العسكري والمهندس والإداري وغيرهم، وهذه الجواهر هي منطلقات وتحتاج إلى بناء علمي عليها كي تكون جاهزة للعمل. وتوجد أمثلة كثيرة من هذه المنطلقات ذكرها المعاصرون في مباحث الإعجاز العلمي، كقوله تعالى: ﴿لَا ٱلشَّمْسُ يَنۢبَغِي لَهَآ أَن تُدْرِكَ ٱلْقَمَرَ وَلَا ٱلَّيْلُ سَابِقُ ٱلنَّهَارِ ۚ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ﴾ يس: ٤٠، وقوله تعالى: ﴿كَلَّا لَئِن لَّمْ يَنتَهِ لَنَسْفَعًۢا بِٱلنَّاصِيَةِ ﴿١٥﴾ نَاصِيَةٍ كَٰذِبَةٍ خَاطِئَةٍ ﴿١٦﴾﴾ العلق: ١٥ – ١٦، فتدبر كيف جاز وصف الناصية بالكاذبة الخاطئة لأنها تضم جزءً من الدماغ يُصنع فيه الخبر الصادق أو الكاذب، ولا يحسن مثل ذلك في وصف الظهر والبطن إلا تجوّزاً أو بقرينة. **وأما التفوق النوعي** فهو أن تمتلك شيئاً كبير التأثير مما لا يمتلكه العدو، وواضح أن سليمان عليه السلام كان يمتلك ذلك. وفي حالة فقدان أو ضعف التفوق النوعي المادي، فالحل هو تحويل المسار، أي صناعة موقف جديد أو عوامل جديدة أو استراتيجية مستحدثة يمكن النجاح أو التفوق فيها، وقد يكون موقفاً دفاعياً أو سياسياً أو تفاوضياً.

٥- **بين الصرامة والحرية في الانضباط العسكري**: قال تبارك وتعالى: ﴿وَتَفَقَّدَ ٱلطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَآ أَرَى ٱلْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ ٱلْغَآئِبِينَ ﴿٢٠﴾ لَأُعَذِّبَنَّهُۥ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَاْذْبَحَنَّهُۥٓ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَٰنٍ مُّبِينٍ ﴿٢١﴾ فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِۦ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍۭ بِنَبَإٍ يَقِينٍ ﴿٢٢﴾﴾ النمل: ٢٠ – ٢٢. فتدبر أولاً تفقد الغائب، والتفقد التطلب لأنك تطلب الشيء عند فقدك إياه. فالتفقد عملية نظامية في الجندية أو الانضباط العسكري،

والصرامة في هذا المجال واضحة من الوعيد الذي أطلقه سليمان عليه السلام، ومعنى الصرامة إمضاء الأمر بقوة، وكأنه تشبيه بالصارم وهو السيف القاطع. ومع ذلك فإن الصرامة يجب أن لا تقتل حرية الجندي في إطلاق صورته الفكرية الفريدة (أي بصمته الخاصة) وخدمة وظيفته بها، كما تنبه إلى ذلك عبارة ﴿أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ﴾، وما بعدها. ولذلك فإن مفاهيم المبادرة والابتكار أو الإبداع والتوازن بين الانضباط الصوري والحرية، فإن هذه المفاهيم ضرورية في النشاط الإنساني عموماً، غير أن الصرامة أشد ظهوراً في الوظيفة العسكرية.

٦- **الصلة بين الإعداد والمدد الإلهي**: قال تعالى: ﴿أَلَّا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ (٣٨) وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ (٣٩) وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ (٤٠) ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ (٤١)﴾ النجم: ٣٨ – ٤١، فتدبر العموم في الإنسان. وتدبر الإطلاق في القوم في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ الرعد: ١١. معنى ذلك أن سنة الله تعالى غير منحازة في أصل التغيير، ولكنها منحازة للمؤمنين في تقوية التغيير في الدنيا والتوفيق فيه وفي الثواب عليه في الآخرة، وكذلك في هدايتهم وتثبيتهم، كما في نحو قوله تبارك وتعالى: ﴿ إِن تَسْتَفْتِحُوا فَقَدْ جَاءَكُمُ الْفَتْحُ ۖ وَإِن تَنتَهُوا فَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ ۖ وَإِن تَعُودُوا نَعُدْ وَلَن تُغْنِيَ عَنكُمْ فِئَتُكُمْ شَيْئًا وَلَوْ كَثُرَتْ وَأَنَّ اللَّهَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ الأنفال: ١٩. وأما غير المسلمين، فقد قال تعالى في ذكر علو بني إسرائيل وإفسادهم ﴿إِنْ أَحْسَنتُمْ أَحْسَنتُمْ لِأَنفُسِكُمْ ۖ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا﴾ الإسراء: ٧، وقال تعالى: ﴿ مَن كَانَ يُرِيدُ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَزِينَتَهَا نُوَفِّ إِلَيْهِمْ أَعْمَالَهُمْ فِيهَا وَهُمْ فِيهَا لَا يُبْخَسُونَ﴾ هود: ١٥، فإن عبارة ﴿لَا يُبْخَسُونَ﴾ تعني أنهم يأخذون حقهم الدنيوي كاملاً على سيئاتهم وكذلك على إتقانهم ومثابرتهم. وعلى ذلك فمن غيّر إلى الإتقان في مجال معين غيّر الله تعالى به وفقاً لذلك بصرف النظر عن دينه. فمن الخطأ الكبير أن يعتقد بعضهم أن مدافعة الظالم تكون بالإيمان غير المصحوب بالتغيير القوي في مجالات العمل، يؤكد ذلك الاقتران بين الإيمان والعمل الصالح في آيات كثيرة، فالتوكل ونحوه هي وظائف الإيمان، واتخاذ الأسباب والوسائل والمغالبة فيها هي وظائف العمل الصالح، فلابد من الوظيفتين، وقد نبه إلى ذلك الأستاذ عبد الرحمن الميداني في (بصائر للمسلم المعاصر، ٢٠٣-٢٠٧) وذكرنا جملة من متطلباته في (المنطلق)، ويجب دائماً تذكر هذا الأصل في مجال المنافسة والمغالبة. المهم هنا أن

الخطط للعمل الحاضر تُبنى على القُدُرات الموجودة مع رجاء التوفيق والتثبيت والمدد من الله تعالى، قال تعالى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة: ٢٨٦، ثم إذا جاء المدد الإلهي ليضاعف الكسب والتوفيق أو يقلل الخسائر كما حصل في بدر أو يوهن الأعداء، فهذه نعمة إضافية عظيمة، وينبه إليها أيضاً قوله تبارك وتعالى: ﴿ فَتَرَى ٱلَّذِينَ فِي قُلُوبِهِم مَّرَضٌ يُسَٰرِعُونَ فِيهِمْ يَقُولُونَ نَخْشَىٰٓ أَن تُصِيبَنَا دَآئِرَةٌ فَعَسَى ٱللَّهُ أَن يَأْتِيَ بِٱلْفَتْحِ أَوْ أَمْرٍ مِّنْ عِندِهِۦ فَيُصْبِحُوا۟ عَلَىٰ مَآ أَسَرُّوا۟ فِىٓ أَنفُسِهِمْ نَٰدِمِينَ ﴾ المائدة: ٥٢، فتدبر تنبيه المؤمنين بلفظ: «عسى» إلى رجاء الحصول، وكذلك المدد الرباني الذي تشمله عبارة ﴿أَوْ أَمْرٍ مِّنْ عِندِهِۦ﴾، ولكن لا يُبنى على ذلك العمل إلا بعد أن يقع. وأما بناء الخطط العملية والمخاطرة على احتمال نزول المدد الإلهي، فهذا بعيد جداً عن النظر الفقهي. وأما الخطط المستقبلية فيجب فيها اعتبار عمليات تنمية الوسع.

٧- **تتمة في الإعداد المادي**: قال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَٰنَ وَأَلْقَيْنَا عَلَىٰ كُرْسِيِّهِۦ جَسَدًا ثُمَّ أَنَابَ ﴿٣٤﴾ قَالَ رَبِّ ٱغْفِرْ لِى وَهَبْ لِى مُلْكًا لَّا يَنۢبَغِى لِأَحَدٍ مِّنۢ بَعْدِىٓ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْوَهَّابُ ﴿٣٥﴾ فَسَخَّرْنَا لَهُ ٱلرِّيحَ تَجْرِى بِأَمْرِهِۦ رُخَآءً حَيْثُ أَصَابَ ﴿٣٦﴾ وَٱلشَّيَٰطِينَ كُلَّ بَنَّآءٍ وَغَوَّاصٍ ﴿٣٧﴾ وَءَاخَرِينَ مُقَرَّنِينَ فِى ٱلْأَصْفَادِ ﴿٣٨﴾ هَٰذَا عَطَآؤُنَا فَٱمْنُنْ أَوْ أَمْسِكْ بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴿٣٩﴾ ﴾ ص: ٣٤- ٣٩. من فوائد هذه القصة العظيمة:

الفائدة الأولى في معنى قوله تعالى: ﴿ وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَٰنَ وَأَلْقَيْنَا عَلَىٰ كُرْسِيِّهِۦ جَسَدًا ثُمَّ أَنَابَ ﴾، الفتنة الامتحان والاختبار، والإلقاء الإيصال وجعل الشيء في جهة أو طرحه عليها، وذلك بحسب السياق. وأما الكرسي فهو ما يُجلس عليه حقيقة أو مجازاً، يُقال: اجْعَل لهَذَا الْحَائِط كرْسيّاً أَي اجْعَل لَهُ مَا يعتمدُه ويمسكه، وَكَذَلِك يكرّسُ أُسُّ الْبناء فيصلُبُ، ويُقال للعلماء الكراسي لأن على علمهم يعتمد الناس، وذكر الزمخشري: خير هذا الحيوان الأناسيّ، وخير الأناسيّ الكراسيّ. فكرسي الملك هو ما يعتمد عليه ويقوم به الملك من مال وعدة وأدوات وأعوان وجنود وغير ذلك، وهذا يوافق من قال: كرسي الملك المملكة أو مجال المسؤولية. وأما الجسد فالصحيح إطلاقه على كل جثة أو جسم كثيف، فقد قال تبارك وتعالى: ﴿ وَٱتَّخَذَ قَوْمُ مُوسَىٰ مِنۢ بَعْدِهِۦ مِنْ حُلِيِّهِمْ عِجْلًا جَسَدًا لَّهُۥ خُوَارٌ ﴾ الأعراف: ١٤٨، فالنص صريح أن الجسد يمكن أن يكون من الحلي، ولا يلزم أن يكون من دم ولحم.

الفائدة الثانية: فعلى ذلك، فإن الجسد الذي يُعَدُّ امتحاناً كبيراً للملِك هو الجسد المادي للأمة، بما في ذلك شَعب البلد والمؤسسات والأموال والأسلحة والمعدات وغيرها،

فكما أن لجسد الإنسان أعضاء فكذلك لجسد الأمة أو الدولة أعضاء. وتنكير «جسداً» يفيد التعظيم أو التفخيم هنا، كقوله تعالى: ﴿ وَلَكُمْ فِي ٱلْقِصَاصِ حَيَوٰةٌ﴾ البقرة: ١٧٩، ويُقال: أتاني اليوم رجل، أي في معاني رجولته. غير أن اكتِظاظ الجوانب المادية (أي الجسدية) ربما غلب على متطلبات الروح، والتعبير بـ «ثم أناب» يفيد الفاصل الزمني وربما بعض التراخي، ويمكن أن يكون ذلك بمعنى أنه عليه السلام فكر بهذا الثقل المادي الكبير وبتجاوزه على متطلبات الروح، فبعد هذا التفكير أناب بأن طلب من الله تعالى ملكاً لا يستهلك وقته بالأمور المادية كما سنذكر بعد قليل إن شاء الله تعالى. ولعل أحسن من عبر عن ذلك هو العلامة عبد الكريم الخطيب، وكلامه نبهني إلى هذا المعنى، قال رحمه الله تعالى: ففي قوله تعالى: ﴿وَأَلْقَيْنَا عَلَىٰ كُرْسِيِّهِۦ جَسَدًا﴾ إشارة إلى أن الله سبحانه وتعالى قد فتنه بهذا المتاع الكثير، الذي ساقه إليه.. وأن هذا المتاع كان عبئاً ثقيلاً على «كرسيه» أي سلطانه، الذي كان ينبغى أن يكون مكان النبوة فيه أبرز وأظهر من مقام الملك. وهذا هو السر فى كلمة «جسداً» الذي يمثل المتاع الدنيوي الذي يضمه هذا الملك. إن كرسى سليمان قد ثقل فيه ميزان الملك، وكاد يجور على المكان الذي ينبغي أن يكون للنبوة فيه الحظّ الأوفر والنصيب الأوفى! تقديره: فشغل سليمان وقتا ما بهذا المتاع أي (الجسد) الذي ألقى على كرسيه. «ثم أناب». أي رجع إلى ربه، وصحح هذا الوضع الذي صار إليه «كرسيه».. فأفسح للنبوة فيه مكانها، وأعطاها كل حقها. ثم تجد للعطف بـ «ثم» مكاناً مكيناً فى الآية، حيث أن هذه الإنابة قد جاءت متراخية زمناً ما، كان لا بد منها لجمع هذه الأعداد الكثيرة من أصائل الخيل وجيادها، وما يتصل بها من عدد وفرسان.اهـ من (التفسير القرآني للقرآن).

الفائدة الثالثة: قوله تبارك وتعالى: ﴿قَالَ رَبِّ ٱغْفِرْ لِي وَهَبْ لِي مُلْكًا لَّا يَنۢبَغِي لِأَحَدٍ مِّنۢ بَعْدِيٓ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْوَهَّابُ﴾، قال العلامة عبد الكريم الخطيب: هو بيان لإنابة سليمان إلى ربه، وأن إنابته هي قوله ﴿رَبِّ ٱغْفِرْ لِي وَهَبْ لِي فَوَيْلٌ ...﴾، ولهذا لم يفصل بين الفعلين: «أناب» و«قال» بفاصل ما، من حرف عطف أو نحوه.اهـ من (التفسير القرآني للقرآن). يوضح الأمر أن الله تعالى سخر لسليمان عليه السلام قُدُرات قوية جداً، ولكنها طبيعية فلا تحتاج إلى كثير من التصنيع والإعداد المادي، فسخر له الريح تجري بأمره وسخر له الشياطين، وبالإضافة إلى ذلك تسخير الطير كما في آية أخرى. وهذا يفسر عبارة ﴿مُلْكًا لَّا يَنۢبَغِي لِأَحَدٍ مِّنۢ بَعْدِيٓ﴾، فإن معنى:

لا ينبغي، أي لا يصلح وليس لا يُعطى، معنى ذلك أن هذا الدعاء ليس إيثاراً لنفسه على من بعده، ولكنه يعلم كنبي أن الأصل الشرعي هو الإعداد المادي، كما في قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ﴾ الأنفال: ٦٠. وتجد الأمم تتكلم بصراحة عن الأمن المادي وعدم الاقتصار على الأمن المعنوي، وعلى ذلك عمل الأمم القوية قديماً وحديثاً. وهذا من جنس حديث رسول الله ﷺ أن الخضر قال لموسى عليهما السلام «أَمَا يَكْفِيكَ أَنَّ التَّوْرَاةَ بِيَدَيْكَ وَأَنَّ الوَحْيَ يَأْتِيكَ يَا مُوسَى، إِنَّ لِي عِلْمًا لاَ يَنْبَغِي لَكَ أَنْ تَعْلَمَهُ، وَإِنَّ لَكَ عِلْمًا لاَ يَنْبَغِي لِي أَنْ أَعْلَمَهُ» رواه البخاري في سياق القصة، ورواه غيره بلفظ مقارب. المهم أن موسى عليه السلام قائد شعب ورئيس أمة، فهو يحكم بالأحكام الشرعية والبينات القضائية الظاهرة التي يستطيع من ينوب عنه أو يأتي بعده أن يحكم بها، وأما الخضر فهو يحكم على باطن الأمور بلا دلائل ظاهرة مما لا ينبغي لقادة الأمم. وهكذا ملك سليمان بعد ذلك الدعاء فإنه يعتمد على القوة الطبيعية المسخرة لأمره، وهذا لا يصلح للأمم بعده.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى: ﴿فَسَخَّرْنَا لَهُ ٱلرِّيحَ تَجْرِي بِأَمْرِهِۦ رُخَآءً حَيْثُ أَصَابَ ﴿٣٦﴾ وَٱلشَّيَٰطِينَ كُلَّ بَنَّآءٍ وَغَوَّاصٍ ﴿٣٧﴾ وَءَاخَرِينَ مُقَرَّنِينَ فِى ٱلْأَصْفَادِ ﴿٣٨﴾ هَٰذَا عَطَآؤُنَا فَٱمْنُنْ أَوْ أَمْسِكْ بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴿٣٩﴾ وَإِنَّ لَهُۥ عِندَنَا لَزُلْفَىٰ وَحُسْنَ مَـَٔابٍ ﴿٤٠﴾﴾، فهذا ما ذكرناه من تسخير القُدُرات الطبيعية، يضاف إليها قوله تعالى: ﴿وَحُشِرَ لِسُلَيْمَٰنَ جُنُودُهُۥ مِنَ ٱلْجِنِّ وَٱلْإِنسِ وَٱلطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ﴾ النمل: ١٧، ومع ذلك قوله تعالى: ﴿قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ ٱلْجِنِّ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ ۖ وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ﴾ النمل: ٣٩. وأما قوله تعالى: ﴿قَالَ ٱلَّذِى عِندَهُۥ عِلْمٌ مِّنَ ٱلْكِتَٰبِ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ﴾ النمل: ٤٠، فهذا يُحتمل أن يكون علماً مبنياً على بعض مضامين الكتاب المنزل، أي إن المعنى المنزل يكون مفتاحاً أو منطلقاً للبحث وتنمية قوة علمية، والله تعالى أعلم.

الفائدة الخامسة: وهذه فائدة مركبة من عدة أمور، منها متابعة قوة الأمة أو الدولة واستعراض قدراتها لغرض تقويمها وتنميتها، كما في الآيات التي سبقت ما نقلناه من القصة، أي قوله تعالى: ﴿إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِٱلْعَشِىِّ ٱلصَّٰفِنَٰتُ ٱلْجِيَادُ﴾ ص: ٣١، العَرض: إظهار الشيء بحيث يُرى لتمييز حاله، والعشي هو جزء من النهار، وذكر القرطبي أنه ما بعد الزوال. والصافنات جمع صافن وهو القائم على ثلاث قوائم من الخيل، وذلك من عادة

الفَـرَس إذا وقف أن يكون على تلك الصفة. والجياد السراع من الخيل، فرس جواد كأنه يجود بالركض، وكأنه جمع (جود)، ونظيره في الجمع: سوط وسياط. وواضح أنها كانت عملية استعراض عسكري، فقد كانت الجياد من أهم أدوات الحرب حينذاك. ومنها العناية بـ «الأمن المادي » كما هو الاصطلاح المعاصر أي القوة المتجسدة. وأما المدد الرباني كما حصل في بدر مثلاً، فلا يدخل في الحسابات العملية للخطط المستقبلية، ولكن ينبغي للمؤمن أن يكون جديراً به، ثم يتم تقويمه واستثماره بعد أن يقع، لأن تسخيره كقوة يمكن التصرف بها قد انقطع بعد سليمان عليه السلام. ومنها الشغف الشديد والعناية الشديدة بأدوات وعناصر العمل كما طفق سليمان عليه السلام مسحاً بالسوق والأعناق كما في بداية السياق، أي في قوله تعالى: ﴿فَقَالَ إِنِّيٓ أَحۡبَبۡتُ حُبَّ ٱلۡخَيۡرِ عَن ذِكۡرِ رَبِّي حَتَّىٰ تَوَارَتۡ بِٱلۡحِجَابِ ٣٢ رُدُّوهَا عَلَيَّۖ فَطَفِقَ مَسۡحَۢا بِٱلسُّوقِ وَٱلۡأَعۡنَاقِ ٣٣﴾ ص: ٣٢ – ٣٣، الفاء في بداية العبارة تربط المعنى بما قبله من استعراض الصافنات الجياد. وأما: حب الخير، فإن الخير هنا الخيل، وقال القرطبي: يعني بالخير الخيل، والعرب تسميها كذلك، وتعاقب بين الراء واللام؛ فتقول: انهملت العين وانهمرت، وختلت وخترت إذا خدعت. قال الفراء: الخير في كلام العرب والخيل واحد. النحاس: في الحديث: «الخيل معقود في نواصيها الخير إلى يوم القيامة» فكأنها سميت خيراً لهذا.اهـ من (تفسير القرطبي). ولمعرفة معنى ﴿أَحۡبَبۡتُ حُبَّ ٱلۡخَيۡرِ﴾، تدبر لو كانت العبارة: أحببت الخير حُـبّاً، فإنها لا تفيد أكثر من مطلق محبة الخير مع الاقتران باحتمالات في تفسير التأكيد بالمصدر، أهو للتنبيه إلى شـدة الحب أو حقيقته (ليسـت محـبة مجازية) أو غير ذلك. وأما العبـارة القرآنية ﴿أَحۡبَبۡتُ حُبَّ ٱلۡخَيۡرِ﴾، فإنها محبة حب الخير فهي محبة على محبة، وكأنه ﷺ أراد المحافظة على محبة الخيل وتنمية هذه المحبة. وقـد نبه ابن عاشـور إلى التفاوت بين التركيبين، غير أن في كلامه غموضاً. وأما عبـارة ﴿عَن ذِكۡرِ رَبِّي﴾، فإن «عن» هذه شبيهة: مِنْ، كقوله تعالى: ﴿وَمَا فَعَلۡتُهُۥ عَنۡ أَمۡرِيۚ﴾ الكهف: ٨٢، وقوله تعالى: ﴿وَهُوَ ٱلَّذِي يَقۡبَلُ ٱلتَّوۡبَةَ عَنۡ عِبَادِهِۦ﴾ الشورى: ٢٥، أي إن عنايته بالخيل والقوة المادية كانت من جهة الذكر المنزل عليه. وأما عبارة ﴿حَتَّىٰ تَوَارَتۡ بِٱلۡحِجَابِ﴾، فلا شك أن ضمير الفاعل في: توارت يرجع إلى الصافنات الجياد لأنها هي المذكورة في السياق، وظاهر المعنى: حتى توارت أي استترت الجياد بما يحجبها عن النظر، إما بسبب دخول ظلام الليل وإما بسبب ردها إلى مرابطها وهو

الأظهر، وذهب مفسرون إلى أن فاعل توارت هي الشمس، بدعوى دلالة «بالعشي» على زمن يمكن أن يمتد الاستعراض فيه إلى المغرب، والوجه الأول هو الأقوى. وقوله تعالى: ﴿رُدُّوهَا عَلَيَّ فَطَفِقَ مَسْحًا بِالسُّوقِ وَالْأَعْنَاقِ﴾، ضمير المفعول في: ردوها، يرجع أيضاً إلى الخيل أي الصافنات الجياد، لأنها المقصودة بالسياق، وبدليل الفاء في: فطفق، فإن الفاء تربط المعاني حولها. ومعنى: طفق أي جعل أو شَرَع يمسح، والمسح هو في الأصل إمرار اليد على الشيء لغرض ما. والمعنى الإجمالي أن سليمان عليه السلام أمر برد الخيل عليه مما حجبها عنه فأخذ يمسح السوق (جمع ساق) والأعناق، وهذا من باب الشغف والولع الشديدين والعناية بأدوات العمل، والله تعالى أعلم.

الفائدة السادسة: من نصوص الأمن المادي أو القوة المادية قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ﴾ الأنفال: ٦٠، وحقيقة الإعداد هو إتخاذ التدابير والتحضيرات لحاجة مستقبلية متوقعة أو محتملة أو مفترضة. وقال تعالى: ﴿وَاذْكُرْ عِبَادَنَا إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ أُولِي الْأَيْدِي وَالْأَبْصَارِ﴾ ص: ٤٥، الآية الكريمة تشمل القوة العملية والعلمية. فالأبصار جمع بصر، وهو بصر الفكر والقلب مثل البصائر، فالبصر بالأمور مثل التبصر بها، ويُقال للعالم الخبير بالشيء بصير به، وسبيل الإسلام هو الدعوة على بصيرة كما في آية يوسف. وأما الأيدي فجمع يد، وهي كناية عن القوة الفاعلة وعن النعمة وأهمها الأعمال الحسنة الجليلة، فالأيدي هي القوة العملية، وصيغة الجمع تنبه إلى تعدد مجالاتها، ولا يُنسى في هذا المجال قوله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ البقرة: ٢٨٦، وقوله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا﴾ الطلاق: ٧. غير أن التقيد بالوسع يجب أن يقترن بعمليات تنمية الوسع، كما هو واضح وتقدم بيانه في (المنطلق).

الفائدة السابعة: ليس في السنن الصحيحة أحاديث خاصة في تفسير الفتنة المذكورة هنا والكرسي والجسد المذكور وغير ذلك، ولكن توجد رواية عن ابن عباس بمعنى أن الجسد في الآية شيطان تجسد على كرسي سليمان عليه السلام وكان الشيطان المتجسد يقضي بين الناس أربعين يوماً!! وروايات عن التابعين مشحونة بالتفاصيل الدقيقة التي ليس لها أي سند وهي محسوبة على الروايات الإسرائيلية، فلا مجال لإدخال أي من ذلك في التفسير، وبعض مضامين هذه الروايات تنسب إلى سليمان عليه السلام مطاعن كبيرة. فينبغي في تفسير هذه

الآيات الإعتماد على لغة العبارات وما يتصل بمعانيها من مقتضيات القرآن والسنن الصحيحة.

٨- **السلم والدفاع كأصلين مستقلين:** سبق بيان ذلك تحت عنوان «السلم الفَعَّال» في تفسير قوله تعالى: ﴿وَإِن جَنَحُوا۟ لِلسَّلْمِ فَٱجْنَحْ لَهَا﴾ الأنفال: ٦١، وقوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱدْخُلُوا۟ فِى ٱلسِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا۟ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيْطَٰنِ ۚ إِنَّهُۥ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ﴾ البقرة: ٢٠٨.

التقويم

التقويم يتضمن فَـهْم النفس وفهم عملها ثم تقدير قيمة ذلك ثم القيام بالإجراءات اللازمة. وهو من الوظائف المهمة للقادة والمسؤولين، ولكنه ضروري أيضاً لكل إنسان، فمن المناسب تخصيص مبحث له، وهو الآتي إن شاء الله تعالى.

المبحث الخامس
التقويم

مقدمة

قال تعالى: ﴿قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِيٓ أَدْعُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِيۖ﴾ يوسف: ١٠٨.
التقويم في العربية يُستمل بمعنى التقدير، أي تحديد القيمة المادية أو المعنوية، ومنه قولهم: قَوَّمْتُ السِّلْعَةَ تَقْوِيمًا، أي ثَمَّنْتُها أو قَدَّرْتُها. وذكر ابن الأثير حَدِيثُ عُمَرَ «أنه أُتِيَ فِي نِساء أو إماءٍ سَاعَيْنَ فِي الجَاهِلِيَّةِ، فأمَرَ بِأَوْلَادِهِنَّ أَنْ يُقَوَّموا عَلَى آبائهم وَلَا يُسْتَرَقُّوا»، أي يكون تقويمهم على أنهم أحرار. ويُستعمل التقويم أيضاً بمعنى الإصلاح والتعديل، يُقال: قوَمت الشيء، إذا سوَّيتَه بعد اعوجاجِه، أَقوِّمُه تقويماً، ومنه تقويم الرمح، وقوَّم الأخطاءَ: صَحَّحها.

وفي القيادة والإدارة فإن التقويم هو الفحص والتقدير لغرض معرفة ما يلزم من إجراءات، ويُستعمل التقويم في تحليل وتقدير النشاط البشري، كذلك تحليل وظائف الأجهزة والتقنيات. وبعبارة أخرى فإن التقويم هو عملية الحكم بتبصر على الشيء (الأداء أو الإنجاز أو الفكرة أو الهدف المستقبلي أو الخطر والتهديد أو المنظومات التقنية والدفاعية وغيرها) من جهة الصحة والجودة اوالخطأ والفساد أو الواقعية أو الخطورة والعواقب أو وظائف التقنيات واستعمالها وإدامتها وتكاليفها، وكذلك درجة أو مرتبة كل ذلك. ففي الحكم على الأداء الوظيفي مثلاً، فإن التقويم يتضمن تصوراً عن أفضل مرتبة فعلية أو أفضل ما يُتوقع أنه في الاستطاعة (المعيار أو المقياس)، ثم مقارنة الأداء الفعلي به، ويتم عادة تقسيم الأداء إلى درجات كي يمكن التعبير عن الأداء الفعلي برقم معين من جملة رقم الأداء الأفضل، وقد يُسمى ذلك بأداة القياس. وبعبارة أخرى فإن التقويم يتضمن تحويل النوعية إلى كمية (أي إلى أرقام) ليسهل التعبير عنها ومقارنتها وكأنك تقارن بين وزن شيئين. وتيسر هذه الطريقة مقارنة الأشخاص المختلفين، وكذلك مقارنة تغير الشخص نفسه بعد فترة من الزمن. ومن هنا يصح أن يقال إن التقويم هو معرفة مجموع نقاط الأداء أو الإنجاز البشري أو الآلي.

وقريب من ذلك، ولكن بوسائل مناسبة ومتنوعة، تكون إجراءات تقويم الأفكار والسياسات والأهداف المستقبلية، قبل وبعد تنفيذها، وكذلك المخاطر والتهديدات وغيرها، فإن معيار الهدف المستقبلي قبل التنفيذ قد يكون: أفضل ما يُتوقع إمكان تطوير القُدُرات إليه.

والتقويم عملية ضرورية يحتاجها كل إنسان، وكان من الممكن جعلها في مبحث إدارة النفس، غير أنها تأخذ أبعاداً كثيرة التفصيل وعالية الأهمية في عمل المؤسسات، ولذلك آثرنا وضعها في مبحث خاص.

ضرورة التقويم وأدلته

قال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ﴾ الحشر: ١٨، الغد هو اليوم الذي يلي يومك، والعرب تكني عن المستقبل بالغد كما ذكر القرطبي وغيره، وتنكير «غد» ينبه إلى الإطلاق أو العموم في أيام المستقبل لأن كل يوم من أيام المستقبل هو غد لليوم الذي سبقه. وفي هذا تقريب للمستقبل وكأنه غدك، وعلى ذلك قول الشاعر: إن غداً لناظره قريب. وهذا مثل التعبير عن الماضي بالأمس، قال تعالى: ﴿كَأَن لَّمۡ تَغۡنَ بِٱلۡأَمۡسِ﴾ يونس: ٢٤. فيجب أن ينظر العاملون فيما عملوه وفيما أعدوا له، هل يصلح لغد، أم يحتاج إلى تصحيح أو تطوير؟

وهنا فرق كبير بين نظر من هو قليل التفكير ومن هو كثير التفكير وله في تقويم الأمور رؤية أولى وثانية وما بعدها، فله نصيب كبير من النظر العقلي كما في عبارة ﴿وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا﴾. فقليل التفكير مذموم كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمۡ أَرَاذِلُنَا بَادِيَ ٱلرَّأۡيِ﴾ هود: ٢٧. فعبارة ﴿بَادِيَ ٱلرَّأۡيِ﴾ تفيد الذم، خاصة وأنها يصح أن تتعلق بـ ﴿نَرَىٰكَ﴾ كما ذكر ابن عطية وغيره، ومعنى ذلك: وما نراك في بادي رأينا إلا...، وواضح أن من فساد بادي الرأي أنه أدى بهم إلى احتقار المؤمنين. فبادي الرأي نوعان، <u>النوع الأول</u>: أخذ ما ظهر من الرأي مقطوعاً عن أعماقه البعيدة ومتعلقاته الخفية وعواقبه الخطيرة، ويجري هذا المعنى على قراءة الجمهور ﴿بَادِيَ﴾، بالياء أي بدون همز، وهو من بدأ يبدو، أي ظهر. ومنه قوله تعالى: ﴿أَمۡ تُنَبِّـُٔونَهُۥ بِمَا لَا يَعۡلَمُ فِي ٱلۡأَرۡضِ أَم بِظَٰهِرٖ مِّنَ ٱلۡقَوۡلِ﴾

الرعد: ٣٣، أي بكلام سطحي ليس له مضمون في الداخل أو بخطاب مزخرف مُعلن وليست له حقيقة. وهذا كله يوجب الدخول إلى المضامين الحقيقية وغير المعلنة. النوع الثاني: أخذ أول الرأي أو أول التفكير من غير رؤية ثانية وثالثة وما بعدها، أي عدم تكرار عمليات الإنضاج والتنقيح مع النفس ومع الآخرين، وهذا هو معنى قراءة الإمام أبي عمرو: بادئ، بالهمز وليس بالياء، وهي بمعنى: أول الرأي، من بدأ يبدأ، وهي قراءة صحيحة، وصاحبها من القراء السبعة. ولنا تتمة في تفسير آية هود، وذلك في مبحث إدارة الفكرة، تحت عنوان: «مشكلة تضييق أو تسطيح الرؤية». وما ذكرناه غير معارض للإيمان الفوري بالله تعالى من غير تقليب الرأي، وذلك لأن الإيمان قضية فطرية أي ليست منقطعة عن جذورها العميقة في النفس، ولذلك فإن الإيمان يتقوى بالمقدمات العلمية ولكنه غير مفتقر إليها، وتدبر قوله تعالى: ﴿قَالَتْ رُسُلُهُمْ أَفِي ٱللَّهِ شَكٌّ فَاطِرِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ﴾ إبراهيم: ١٠.

وقال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ﴾ النساء: ١٣٥، فالشهادة على النفس وعلى الآخرين ليست مقتصرة على الخصومات القضائية، بل تشمل الشهادة على النفس وفريق العمل بما فعلوه أو أعدوا له مقارنة بالمطلوب منهم، وهل يمكن تحسينه وتصويبه؟ ولا تحصل هذه المعرفة إلا بإتقان عملية التقويم.

وقال تعالى: ﴿وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُواْ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا﴾ البقرة: ١٤٣، لفظ «الوسط» في سياق الشهادة على الناس ولأجلها يدل على غاية العدالة كما ذكر السهيلي وغيره، لأن الوسط مسافته متساوية متعادلة من جميع من يشهد عليهم، فيشهد على الواقع بالحق بصرف النظر عن ميول القلب، فكما يرى معايب الآخرين ونقاط ضعفهم، فعليه كذلك أن يرى محاسنهم ونقاط تفوقهم، ويشهد بذلك كي يعرف ما يجب من تغيير وتطوير، وهذا هو جوهر التقويم. وتدبر أن من وظائف الأمة المسلمة أن تشهد على الناس عامة، وهذا الدور الكبير يفتح آفاقاً واسعة جداً في حركة تقويم الدول والشعوب والمؤسسات وتحديد مناهج التفاعل معها. وقد صح في الحديث تفسير الوسط في آية البقرة بالعدل، وذلك لاعتدال الأطراف إليه في الشهادة عليهم، والله تعالى أعلم.

وقال تعالى: ﴿إِلَّا مَن تَابَ وَءَامَنَ وَعَمِلَ عَمَلًا صَٰلِحًا فَأُوْلَٰٓئِكَ يُبَدِّلُ ٱللَّهُ سَيِّـَٔاتِهِمۡ حَسَنَٰتٖۗ وَكَانَ ٱللَّهُ غَفُورًا رَّحِيمًا﴾ الفرقان: ٧٠، فالتوبة تقتضي معرفة ما سبق من أخطاء ومساوئ وتقويم عوامله ومتعلقاته والتحول إلى عمل صالح. فمن فعل ذلك فإن الله تعالى يوفقه في عملية التحوُّل من الفشل إلى النجاح.

وقال تعالى: ﴿ٱلَّذِي خَلَقَ ٱلۡمَوۡتَ وَٱلۡحَيَوٰةَ لِيَبۡلُوَكُمۡ أَيُّكُمۡ أَحۡسَنُ عَمَلٗاۚ﴾ الملك: ٢، فمن كان أحسن الآخرين فهو الأحسن ولو في أمر من الأمور. وهذا ليس بالادعاء، ولكن بالدليل وهو التقويم الذي يوضح درجة الحسن بالمقارنة مع الآخرين، ويميز كذلك بين الحقيقة والتوهم.

وعَنْ أَبِي بَرْزَةَ الْأَسْلَمِيِّ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ وَعَنْ عِلْمِهِ مَا فَعَلَ بِهِ وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَا أَنْفَقَهُ، وَعَنْ جِسْمِهِ فِيمَا أَبْلَاهُ» روا الدارمي والترمذي وأبو يعلى، وصححه الألباني.

وأخيراً، فإن كل بنيان فردي أو جماعي يتضمن في داخله عوامل الجنوح إلى المرض، أي التراجع والانحدار، وفي ذلك أدلة كثيرة، كنصوص التوبة وأدلة تباين المراتب الاجتماعية كالصالحين والفاسدين والمنافقين، وآية دفع الناس، وحديث البطانة، وأن الإنسان كان عجولاً وخُلق هلوعاً إلا....، وأُلْـهِمَ فجوره وتقواه، وغير ذلك من معاني النصوص. فلا شك أن إغفال هذه العوامل يجعلها تتفاقم وينتهي الأمر بالتراجع والانحدار. ولا يصح الإتكال على التلقائية والعفوية في مكافحة تلك العوامل، بل لابد من أنظمة منضبطة ومتقنة في المراجعة والتقويم والتصحيح، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَٱلۡعَصۡرِ ١ إِنَّ ٱلۡإِنسَٰنَ لَفِي خُسۡرٍ ٢ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلۡحَقِّ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلصَّبۡرِ ٣﴾ العصر: ١ – ٣.

تعريف النجاح، وفوائد التقويم

أما النجاح فهو في اللغة إدراك الهدف، والفوز أو الظفر بالمطلوب. وأُفق النجاح يتضمن الثبات على طريق النجاح، فقد ينظر الإنسان إلى نجاحه في قضية جزئية، وقد تكون صغيرة قياساً إلى جملة العمل أو الهدف الكبير أو المسار الطويل للإنسان. ولذلك فإن الإنسان الناجح هو الذي يمر بنجاح عبر الجزئيات والمراحل حتى يفوز بغايته المهمة. ومفهوم استثمار

النجاح من جنس استثمار النصر في العلوم العسكرية، وهو يقوم على قواعد مهمة:

- المحافظة على النجاح وتنميته.
- حماية النجاح، أي ملئ الفراغات وغلق الثغرات ومنع عوامل التفكيك والهدم.
- استخدام النجاح، أي التطبيقات العملية لمحاوره.
- ضبط نشوة النجاح وكبح التصرفات المسيئة وغير المدروسة.
- إحكام إدارة النجاح لتيسير الإنطلاق إلى أهداف جديدة.

وقد يعثر المؤمن في جزئية أو مرحلة، ولكنه ينهض ويستقيم. ثم يكون النجاح منطلَقاً إلى نجاحات أخرى، وذلك على قاعدة: «من ثواب الحسنة الحسنة بعدها»، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ﴾ العنكبوت: ٦٩، وقوله تعالى: ﴿وَإِذۡ تَأَذَّنَ رَبُّكُمۡ لَئِن شَكَرۡتُمۡ لَأَزِيدَنَّكُمۡۖ وَلَئِن كَفَرۡتُمۡ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٞ﴾ إبراهيم: ٧، وقوله تعالى: ﴿ٱعۡمَلُوٓاْ ءَالَ دَاوُۥدَ شُكۡرٗاۚ وَقَلِيلٞ مِّنۡ عِبَادِيَ ٱلشَّكُورُ﴾ سبأ: ١٣، وتدبر هذه الآية الكريمة فإنها تأمر بالشكر عن طريق العمل. وفي الكلام عمن يصلح للقيادة ذكرنا أن الحواري من الناس هو الذي روجع في تأهيله ومروره بالتجارب الناجحة وصار في نقاوته من عوامل النكوص والفشل كنقاوة الخبز الحوّاري. وهذه الرؤية تجعل قيمة كبيرة للتقويم الكلي، وأما العثرات في الجزئيات فالقاعدة أنها للتعلم والتصحيح والاعتبار إلا إذا أوجبت بعض المتعلقات خلاف ذلك.

وهذا بخلاف من يُتِمُّ عملاً أو جزءًا منه ثم يقف وينقطع بسبب اليأس أو تصلب الفكر أو تنكيس الأولويات، فهذا بعيد عن النجاح، وتدبر فيه قول الله تعالى: ﴿أَفَرَءَيۡتَ ٱلَّذِي تَوَلَّىٰ ﴿٣٣﴾ وَأَعۡطَىٰ قَلِيلٗا وَأَكۡدَىٰٓ ﴿٣٤﴾ أَعِندَهُۥ عِلۡمُ ٱلۡغَيۡبِ فَهُوَ يَرَىٰٓ ﴿٣٥﴾﴾ النجم: ٣٣ – ٣٥، في الآية الكريمة إنكار على من أعطى قليلاً وأكدى، والكُدية ما صلب من الأرض والشدة من الدهر، ومعنى أكدى انقطع عطاؤه قبل بلوغ غايته بسبب تعرضه لبعض المصاعب، وأصله إكداء الحافر، وذلك إذا انتهى الحافر إلى كُدْية يئس وانقطع حفره، ولذلك ذكر ابن الجوزي أنه يُقال: أكدى لكل من طلب شيئاً فلم يبلغ آخره أو أعطى ولم يُتم. وعلى ذلك فكل من توقف بلا عذر قبل تحقيق غايته فقد أعطى قليلاً وأكدى، وفي حديث عَائِشَةَ قالت: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «وَاعْلَمُوا أَنَّ أَحَبَّ الْعَمَلِ إلى الله أَدْوَمُهُ وَإِنْ قَلَّ» رواه مسلم في سياق

حديث. وهذا كله يوجب الصبر والمصابرة حتى تحقيق الغاية، وتجوز مع المصاعب «المناورة» وليس التوقف. ومن ذلك قول أبي الطيب:

وَما كُلُّ هاوٍ لِلجَميلِ بِفاعِلٍ وَلا كُلُّ فَعّــالٍ لَهُ بِمُتَمِّمِ

ومن هنا يمكن القول إن التقويم يبدأ بتحديد الهدف وتقدير شامل لمتعلقاته ومتطلباته، ثم قياس مقدار النجاح أو الفشل في كل مرحلة تنفيذية، ثم قياس الإنجاز الإجمالي، ثم الإجراءات التي توجبها نتيجة كل قياس.

وأما فوائد التقويم فمنها:

١- **يوجب دراسة شاملة** ومتقنة للأهداف وطرق تحقيقها.

٢- **يُقَوِّم أعمال المؤسسة وأنظمتها ويُعَرِّفُها بمواضع الفشل والنجاح** والأسباب وطرق المعالجة، بما في ذلك فكر المؤسسة وأشخاصها وطرق العمل فيها وتقنياتها. وهذه قضية مهمة جداً وعليها مدار محاسبة القادة والمسؤولين على سياساتهم، وسيأتي بيانها في مبحث الشورى، تحت عنوان «تحصين الشورى» إن شاء الله تعالى.

٣- **يحدد الفوارق أو الفجوات** بين واقع المؤسسة والرؤية المستقبلية لها (أي ما يجب أن تكون عليه). ومنها الفجوة بينها وبين المؤسسات المنافسة على ما تقتضيه أحكام المصابرة أو المغالبة.

٤- **التقويم وَفْقاً لمتطلبات المغالبة** يفتح المجال لكسب خبرة الآخرين ولمعرفة عوامل نجاحهم وفشلهم.

٥- **تطوير أنظمة ومقاييس التقويم** والمراجعات الاستراتيجية.

٦- **تطوير المؤسسة** فكرياً وعملياً لتحقيق الأهداف العليا، وما يصحب ذلك من تقليل وتصحيح الأخطاء واختصار الوقت والخسائر.

٧- **حقيقة التقويم لها مساران** في غاية الأهمية، المسار الأول: هو تقويم الأداء والإنجاز والسيرة الشخصية والأنظمة القائمة، وذلك لمعرفة الموقف والتعلم من الماضي. المسار الثاني: هو تقويم الأهداف المستقبلية والخطط والمصالح والمخاوف، لأجل إتقان العمل للمستقبل، وكذلك تقويم المواقف الداخلية والخارجية والتوقعات منها. ولذلك فإن التقويم

يشكل قاعدة متينة للتحسين المستمر، ويشكل كذلك قاعدة معلومات مفيدة لأن مناهج ونتائج التقويم وخطوات ما بعد التقويم تشكل خزينة مفتوحة لأعضاء وأقسام المؤسسة.

مجالات (أو محاور) التقويم
وبنود كل مجال، ومعيار البند

المجالات أو المحاور في تقويم مسار مؤسسة أو قسم منها، وفي تقويم أداء الموظف أو فريق العمل، هي المساحات الكبيرة في المسار أو الأداء والتي تؤثر على جملة الأداء أو تدل على مدى النجاح أو الفشل، وذلك كتقويم النتائج وصلة المحور بها، ومقدار وأسباب النمو أو التراجع. ويتمم ذلك تقويم السلوك الوظيفي والصفات الشخصية المهمة. وفي تقويم هدف معين قبل التخطيط له أو تقويم خطر معين، فإن المحاور أو المجالات هي أيضاً المساحات الكبيرة من الخصائص التفصيلية للهدف أو للخطر والمتعلقات والمؤثرات الداخلية والخارجية. وقريب من ذلك تقويم محاور أو وظائف الأنظمة التقنية كالتقنيات الصحية والتدريبية والدفاعية وتقنيات الطاقة وغيرها.

ويتضمن كل مجال أو محور عدداً من البنود التي يُعتقد أن من المهم قياسها أو تحديد قيمتها كلها أو بعضها. والمعيار هو درجات البند، كي يمكن التعبير عن الأداء الفعلي مثلاً بدرجة معينة قياساً بدرجة الأداء الأمثل، وبعبارة أخرى التعبير عن النوعية بكميات (أرقام) متدرجة كي تستطيع قياسها كما تحسب عدد الأشخاص أو وزن المادة. وأصل ذلك قوله تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟﴾ الأنعام: ١٣٢، وقوله تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ الأحقاف: ١٩، والمعنى: لكل عامل في طاعة الله أو معصيته، منازل ومراتب من عمله يبلغه الله إياها ويثيبه بها، إن خيراً فخيرًا وإن شرًا فشرًا، ذكره الطبري وغيره. ورُوي عن ابن زيد أن درجات المحسنين تذهب علواً ودرجات المسيئين تذهب سفلاً. والدرجة هي المنزلة في الأجسام وفي المعاني. فلكل إنسان درجات من أعماله، فقد تكون فيه درجة صغيرة من هذه الخصلة ودرجة متوسطة من تلك الخصلة ودرجة كبيرة من خصلة أخرى. فالمعيار أو المقياس هو الطريقة التي يستعملها خبراء التقويم لتحديد

درجة بند من بنود عمل معين أو أداء أو إنجاز، أو تحديد خطورة موقف أو جدية تهديد أو كفاءة نظام أو تقنيات أو غير ذلك من الأمور. ومن المعروف أن وجهات النظر في وضع المعايير فيها تفاوت بين الخبراء، وقد تختلف في تركيزها على جوانب دون أخرى من النتائج أو من مجمل الأداء. ولذلك تحتاج المؤسسة إلى اختيار المعايير المناسبة لوظائفها، ومن الممكن أيضاً استعمال معيارين متباينين في تقويم أداء معين، ثم الموازنة أو الترجيح بينهما بعيداً عن الهوى (الانحياز).

وقد سبق أن ذكرنا أن أكثر الناس يستطيعون تحليل أو تقسيم المشهد بشكل عشوائي إلى أجزاء، ولكن المقصود هنا القدرة على على رؤية الفواصل المميزة والمؤثرة كي يكون التقسيم مفيداً في فهم تفاعلات الأجزاء وفي صناعة القرار وتنفيذه وفي جودة الخطط.

١- **ففي تقويم أداء الموظف أو فريق العمل مثلاً**، توجد ثلاثة مجالات أو محاور رئيسة، وفي كل مجال عدد من البنود. ويتم في تقويم أداء موظف معين التركيز على البنود التي تؤدي إلى تفوق وتطور المؤسسة، وينبغي إعلام الموظف بها كي تُعطى حقها، ويمكن تنقيح هذا التقويم لتطبيقه على فريق العمل باعتبار جملته مع ما هو مهم من دور كل فرد. والمجالات المهمة هي:

● النتائج (الحصيلة النهائية) أم الأداء بمعنى المسار الكلي؟: النتائج هي حاصل ما حققه الفريق أو الموظف من واجباته وأهدافه، وما هي التكاليف والمشاكل. مثال ذلك فريق عملٍ مكلف بتحقيق هدف محدد، أو موظف مكلف بواجبات متكررة ويمكن قياس الحصيلة النهائية لها في نهاية فترة التقويم، ويمكن التعبير عن الحصيلة النهائية ببنود ومعايير الكَمّ والنوع والتكاليف والمشاكل. وقياس النتائج ضروري في عامة الأحوال لأنها الغاية من العمل وبصرف النظر عن تعبيرها عن مقدار جودة الأداء، كما أن النتيجة في كثير من الأعمال تعبر بصورة غير مباشرة عن جوانب مهمة في السلوك الوظيفي والصفات الشخصية. ويدل على التقويم بالنتائج نحو قوله تعالى: ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ﴾ الحديد: ٢٥، القيام نقيض القعود وهو النهوض بالأمر وإنفاذه وليس مجرد النية والكلام به، فلا شك أن تقويم قيام الناس بالقسط يقوم على تحليل النتائج العملية في هذا المجال. وكذلك قوله تعالى: ﴿كَلَّا لَمَّا يَقْضِ مَا أَمَرَهُ﴾ عبس: ٢٣،

قضاء الشيء هو إحكامه والفراغ منه أي فعله وإتمامه، وعلى هذه المضامين يدور التقويم، وقد سبق تفسير آية عبس. وتوجد نصوص كثيرة تنبه إلى التقويم بالنتائج نحو قوله تعالى: ﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُواْ فِي ٱلْأَرْضِ فَيَنظُرُواْ كَيْفَ كَانَ عَـٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْۚ كَانُوٓاْ أَكْثَرَ مِنْهُمْ وَأَشَدَّ قُوَّةً وَءَاثَارًا فِي ٱلْأَرْضِ فَمَآ أَغْنَىٰ عَنْهُم مَّا كَانُواْ يَكْسِبُونَ﴾ غافر: ٨٢، وقوله تعالى: ﴿ أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ ٱلْقُرْءَانَۚ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِندِ غَيْرِ ٱللَّهِ لَوَجَدُواْ فِيهِ ٱخْتِلَـٰفًا كَثِيرًا ﴾ النساء: ٨٢. وتدبر قوله تعالى: ﴿وَلَوْ أَرَادُواْ ٱلْخُرُوجَ لَأَعَدُّواْ لَهُۥ عُدَّةً وَلَـٰكِن كَرِهَ ٱللَّهُ ٱنۢبِعَاثَهُمْ فَثَبَّطَهُمْ وَقِيلَ ٱقْعُدُواْ مَعَ ٱلْقَـٰعِدِينَ ﴾ التوبة: ٤٦، فإن الآية الكريمة تنفي إرادة الخروج بسبب انتفاء لوازمه العملية، وهذا نوع واضح من التقويم بالنتائج. ولا يتعارض ذلك مع حديث «إِنَّمَا الأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى»، رواه البخاري وغيره، وذلك أن صحة النية تؤدي إلى سلوك وظيفي صحيح وما يتبعه من نتائج جيدة وإن تضمنت بعض الأخطاء. فالتقويم بالنتائج قاعدة صحيحة ولكنها ليست على ظاهرها في كل أمر، فهي واضحة حين يكون الخط مستقيماً بين السبب والنتيجة كما في الأعمال اليومية الروتينية وشبهها. ولكن في أعمال مهمة أخرى كالأعمال المركبة والمتفاعلة بشدة مما يُصَعِّب عمليات التقويم، فإن الأداء الوظيفي الجيد يمكن أحياناً أن ينتهي بجوانب من الفشل في النتيجة، وقد سبق ذكر مثل هذه التعقيدات في الكلام عن «الأداء الاستراتيجي»، ولذلك تأخذ عمليات الأداء الاستراتيجي نصيباً محدداً في تقويم الأداء بصورة شبه مستقلة عن النتيجة، ثم تقويم الاعتبارات المترابطة بين الأداء والنتيجة. يوضح ذلك أمران، الأمر الأول: النسبية في درجات النتيجة، فإن نتيجة النجاح بدرجة متوسطة مثلاً، قد تُعَـدُّ نتيجة سيئة إذا كان الإعداد والموارد قد وُجِّهت إلى درجة عليا. الأمر الثاني: هو إعتماد النتائج على الأسباب والمعطيات الممكنة وما قد ينتج عن ذلك من أخطاء، فقد قال تعالى: ﴿وَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ فِيمَآ أَخْطَأْتُم بِهِۦ وَلَـٰكِن مَّا تَعَمَّدَتْ قُلُوبُكُمْ﴾ الأحزاب: ٥. يوضح ذلك قاعدة تعلمناها في الطب، وهي أن المعطيات الموجودة خلال عملية إنقاذ قد لا تسمح بتشخيص نهائي للمرض، فالقرار الصحيح حينئذ هو التعامل مع الغموض بنوع من الإجراءات الوقائية أو المواجهة الشاملة للاحتمالات. وقد يؤدي هذا القرار الصحيح إلى بعض الأخطاء والأضرار، غير أن نسبة تكرار مثل هذه الأضرار إعتماداً على استراتيجية القرار الصحيح (وإن كان التشخيص النهائي غير مؤكد) هي أقل بكثير من

نسبة تكرارها إذا أخذنا باستراتيجية التوقف والانتظار عند وجود ضرورات التحرك. وهكذا الأمر في كثير من القرارات السياسية والدفاعية، فإن جزئيات الاستراتيجية الكبيرة قد تتضمن الكثير من المجاهيل التي يتعذر التعامل معها من خلال تشخيص دقيق، ولكن من خلال قرار صحيح يعتمد على مجمل المعطيات المتاحة. ولكن يجب تذكر أن المتضررين يريدون المحاسبة بالنتائج حين تقع فجوة بين القرار والنتائج المرجوة، وذلك من حقهم في كثير من الأحوال، وكذلك يناضل الخصوم والأعداء للمحاسبة بالنتائج. وهذا وغيره يوجب في كل قرار استراتيجي يحتمل قدراً من الفصل بين الأداء والنتيجة، أن يكون عملية إنقاذ ضرورية تُقَدَّر بقدرها وأن يأخذ القرار غاية العناية وأن يقترن بخطة مرنة قابلة للتعديل وبإجراءات وقائية للمساعدة حين تخرج الأمور من الحسابات وباستعداد لتحمل مسؤولية النتائج، أي يجب الاستمرار في عمليات تضييق أي فجوة محتملة بين الأداء والنتيجة، وبخلاف ذلك فإنه يمكن إيقاع الأمة في مهالك كبرى بمزعمة عزل الأداء عن النتيجة، وقد سبق تفصيل هذه الأمور. وينبه إليها قوله تعالى: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَقُولُواْ قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَـٰلَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ ۗ وَمَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا ﴿٧١﴾﴾ الأحزاب: ٧٠ - ٧١، فتدبر عبارة ﴿يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَـٰلَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ ۗ﴾، فإن مما يشمله المعنى: يوفقكم لإصلاح العمل وتعديل المسار وتصحيح الأخطاء وإزالة أو تخفيف آثارها. وقد يجري على هذا المعنى وجه في تفسير قوله تبارك وتعالى: ﴿قُلْ كُلٌّ مُّتَرَبِّصٌ فَتَرَبَّصُواْ ۖ فَسَتَعْلَمُونَ مَنْ أَصْحَـٰبُ ٱلصِّرَٰطِ ٱلسَّوِيِّ وَمَنِ ٱهْتَدَىٰ﴾ طه: ١٣٥، التربص هنا مطلق ويمكن أن يشمل التحولات في الدنيا والآخرة، فإن كان المعنى: فترقبوا مسار عملكم فستعلمون من أصحاب الصراط السوي أي الطريقة الصحيحة، وبدلالة الطريقة ستعلمون من أهتدى، إن كان المعنى كذلك كما نبه إليه مكي بن أبي طالب في تفسيره، فإن الطريقة المنضبطة بالشرعية أو بضوابط الضرورة تدل على الإهتداء بمعزل عن النتيجة، ولكن يحتمل أن يكون المعنى: فستعلمون من النتيجة في الآخرة، من هم أصحاب الصراط السوي. وعلى أي حال فإن التقويم بالمعطيات قبل النتائج الختامية، لابد أن يقترن بضوابط المحافظة على هداية الطريق على نحو ما ذكرنا وإلا فإن العواقب وخيمة، والله تعالى أعلم. ومن المعلوم أن القوي الطاغي قد لا يكترث بالأداء الفاشل لأنه يتوقع أن يصل إلى النتيجة

بالمزيد من الطغيان، وأما الضعيف فيجب عليه غاية الحذر من سلوك مسار غير متصل بالنتيجة، فإن الأمر قد ينتهي بالتهلكة. وارجع أيضاً إلى ما ذكرناه عن الأخطاء الاجتهادية في «المكافأة والمحاسبة».

- السلوك الوظيفي: مثل بنود الحضور والإنسجام والتعاون مع أعضاء المؤسسة والاستجابة لقرارها والحرص على مصالحها وكيفية بلوغ الأهداف. والقاعدة أن كل سلوك وظيفي يفتقر إليه تحقيق الهدف فهو بند مهم من بنود التقويم، وقد ذكرنا مثالاً شائعاً وهو الممرضة المكلفة بخدمات متكررة للمرضى ابتداء من بداية العمل، فبند الحضور ضروري في تقويمها، وكذلك الموظف المكلف بتلبية مواعيد خلال العمل. وكذلك كل سلوك وظيفي أو أداء يتضمن ظلم المؤسسة أو ظلم الآخرين، فهو بند مهم يجب تقويمه وما يتبع التقويم من إجراءات، ولعل أكثر ما يقع السلوك الظالم هو في المؤسسات العسكرية والأمنية وتصرفات كبار المسؤولين. وأما الوظيفة التي تقوم على التفكير والبحث، فإن البنود السلوكية الضرورية لها قد تطابق الصفات الشخصية المهمة لتلك الوظيفة، مثل الكفاءة في التحليل وفي رؤية مواطن الضعف والقوة في المؤسسة، وفي المبادرة في تقديم الأفكار الجيدة والحلول وشبه ذلك من البنود.

- الصفات الشخصية: الصفات الرئيسة في اختيار وتثبيت الموظف هي النزاهة (الأمانة) والنشاط والكفاءة (او الذكاء والأهلية للوظيفة المعينة) والقدرة على التعاون مع الآخرين، ثم تُتوقع منه المعنويات العالية والمثابرة والشجاعة والالتزام الأخلاقي الرفيع وغيرها. ولابد من التذكير أن الكفاءة أو الأهلية تختلف من وظيفة إلى أخرى، فتقويم الولاء والاتجاه الاستراتيجي مثلاً له أهمية عالية في الأهلية للوظائف السياسية والأمنية. والصفات الشخصية الإيجابية يمكن استعمالها كبنود مساعدة لبنود النتائج والسلوك، وأما الصفات السلبية فبعضها مؤثر جداً في خفض التقويم، وخاصة في تقويم القيادات العليا. وذكرنا أن الصفات الرئيسة هي صفات اختيار وتثبيت الموظف، ويمكن عند الضرورة تمشية نقص مهم في الصفات الرئيسة، ولكنه اختيار مؤقت بحكم وضوابط الضرورة ومن غير تثبيت، وعليه تُحمل الرواية عن الخليفة الراشد عمر ﷺ «نَسْتَعِينُ بِقُوَّةِ الْمُنَافِقِ وَإِثْمُهُ عَلَيْهِ» رواه ابن أبي شيبة، ومعلوم أن النفاق نقص كبير لأنه يتعارض مع الأمانة

وهــو أشــد من الفســق.

● التوازن في التقويم: مثاله التوازن في تقويم الموظف بين مجمل سلوكه الوظيفي وصفاته من جهة، ونتائجه وآثاره من جهة أخرى. يوضح الأمر أن الغاية هي تفوُّق المؤسسة وتقدمها، فأثر الموظف في تفوق المؤسسة قد يكمن في صفة محددة أو أكثر من صفاته الشخصية، وقد يكون لها أثر كبير على النتائج والنمو. ومعنى هذا التوازن هو الكفاءة في الجمع بين الجهتين وليس إهداراً لأحدهما. وذكرنا أيضاً قبل قليل التوازن الممكن بين المعايير المتنوعة لتقويم أداء معين أو هدف مستقبلي.

٢- **التقويم بمعنى فحص الآخر**: وذلك حين توجد حاجة لفحص شخص ببعض السرعة والسهولة، كمقابلة وظيفية أو صداقة أو التفكير بعمل مشترك أو التأكد من الكفاءة أو غير ذلك. وتوجد محاور عديدة يمكن الاختيار منها بحسب الغاية من الفحص، منها النظر في المعلومات عن الشخص، والإستفسار عنه، واستشارته في قضايا مختارة، والحوار معه لمعرفة منهاجه وأفكاره، وتجربته بأداء محدد، وطلب مساعدته بكتابة تقرير أو حل معضلة.

٣- **تقويم النوايا والدوافع**: وهذا محور في غاية الأهمية، ويحتاج إلى عنوان مستقل، وسنذكره هنا بعد الكلام عن المحاور والبنود إن شاء الله تعالى.

٤- **قواعد تتعلق بالمحاور والبنود والمعيار**:

● البنود والمحور الذي سيتم التركيز عليه في التقويم سيكون هو المتفوق في جملة عمل الموظف والفريق، وقد تم اختياره لأن له الأثر الأكبر في تقدم المؤسسة، فيجب أن يكون الموظف على علم مسبق بذلك كي يرتب الأولويات في عمله. ومحور أو محاور التركيز تتفاوت من وظيفة إلى أخرى، ولكن يمكن القول بأن البنود الاستراتيجية أو العالية الأولوية تدخل كلها في التقويم، وهــذا كثير في تقويم المشــهد المركب المعقد للأهداف الكبيرة.

● الفرق بين التفاعل والتلازم بين المحاور: وهذا أمر مهم، وذلك أن التفاعل بين المحاور بالمساعدة أو المنافرة أمر طبيعي، فمحور القوانين والأنظمة العادلة مثلاً تتنافر مع محور الفساد العملي في المؤسسة. وأما التلازم فبعضه طبيعي وبعضه مصطنع، حيث تتم

صناعته في شبكات إدارة الفساد وشبكات الصراع السياسي. فشيوع الفساد الوظيفي مثلاً يستلزم وجود نقص في النظام القانوني أو القضائي أو الإداري أو الأمني. وأما منظومات العقائد والمفاهيم حيث تقترن المفاهيم بالتطبيق العملي، فإنها معرضة لعمليات الاختراق والتضليل في الصراع الثقافي والسياسي، كأن يتم عمداً إفساد محور التطبيق العملي بغرض إلصاق الفساد بالمفاهيم، وسيأتي إيضاح في الكلام عن الهوى والانحياز، تحت عنوان «من أخطاء التقويم» إن شاء الله تعالى.

● درجات المعيار (أو المقياس) ينبغي أن يضعها من له خبرة عالية أو معرفة تفصيلية بأمثلة التقويمات السابقة والطبيعة البشرية لأعضاء المؤسسات. يوضح ذلك أن درجات المعيار يجب أن تكون واقعية تتناسب مع أهلية الذين تستطيع استقطابهم لوظائف المؤسسة، ولكن من غير إغفال التطلعات المستقبلية وتطوير المؤسسة. وبخلاف ذلك فإن تقويم أكثر القادة والموظفين قد يصير دون المتوسط، بل قد ينخفض تقويم أفضل القادة والموظفين. وبعد هذه الاعتبارات يمكن تكوين توقعات عن الحد الأعلى للأداء أو الإنجاز أو قدرة العاملين. وتحدد كذلك أفضل قيمة يراد بلوغها، وتُجعل القيمة العليا للمقياس قريبة منها، وذلك كي تظهر الفجوة بين قيمة البند الواقعية وبين أفضل قيمة. وبذلك يعطي المقياس رؤية واقعية ومستقبلية. ويُعبر عن المعيار بصيغة حسابية أو نحوها كي يمكن مقارنتها بتقويمات سابقة أو لاحقة أو بتقويمات الآخرين، وذلك نحو وضع درجة ما بين ١- ١٠ لكل عنوان أو بند.

● يحدد المقياس نقاط الأداء أو الإنجاز ذاته أي بصرف النظر عن المؤثرات خارج نطاق عمل الأداء والإنجاز، ولكن التقويم النهائي بعد القياس يحسب حساب المؤثرات الداخلية والخارجية نحو تلك المؤثرات الخارجة عن المسؤولية والسيطرة. وذكرنا تحت العنوان الرئيس هنا إمكان المقارنة بين أكثر من معيار في تقويم معين.

● يمكن تدريب الفكر على تمييز المحاور والبنود المهمة في الأداء الوظيفي وفي المشهد المركب للهدف المستقبلي، وذلك بتدبر ثلاثة أمور، الأمر الأول: افتراض التركيب في كل مشهد ثم محاولة تقسيمه إلى أجزاء (محاور وبنود) تقسيماً مستنداً إلى معان مؤثرة داخل المشهد وإلى الحاجة إلى تيسير التعامل مع مشهد كبير. فالمعاني الداخلية تشكل نوعاً من الفواصل

الجزئية أو المستترة بين محور وآخر. الأمر الثاني: التفكير بالعلاقات بين الأجزاء ودور كل جزء في موضوع التقويم كالأداء أو الخطورة أو غير ذلك . الأمر الثالث: رؤية العوامل الخارجية التي يمكن أن تكون مؤثرة.

● إعداد شهادة أو تقرير التقويم وكيفية تضمينه للبنود المختارة: في ذلك طرق عديدة، يعتمد بعضها على إجابة المقوِّم عن مجموعة أسئلة بـ «نعم أو لا» أو بدرجة من تسلسل محدد. ويعتمد بعضها على وصفٍ لحال الموظف وما يتضمنه من إثبات حسن الأداء ونفي السلبيات المهمة. ولا مجال هنا لنقل نماذج تقارير التقويم، وذلك لأن على خبراء التقويم في كل مؤسسة إعداد نماذج التقويم المناسبة لتنوع الوظائف فيها.

● توجد محاور وبنود توصف بضعف عامل الاستقرار، ويصعب توقع التغيرات فيها، ولذلك يصعب أو يتعذر قياسها مباشرة، كالمشاعر والعواطف والعوامل الثقافية والنفسية التي تحدد نوع الاستجابة لحدث مستقبلي، ويلحق بذلك الأداء البشري في استحداث وتطوير التقنيات. وقد سبق ذكر طرق تقويمها تحت عنوان «الأداء الاستراتيجي/ تقويم الخيارات الاستراتيجية».

تقويم النوايا والدوافع

تمهيد في تقويم النوايا:

قال تعالى: ﴿ وَإِذْ يَمْكُرُ بِكَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ لِيُثْبِتُوكَ أَوْ يَقْتُلُوكَ أَوْ يُخْرِجُوكَ ۚ وَيَمْكُرُونَ وَيَمْكُرُ ٱللَّهُ ۖ وَٱللَّهُ خَيْرُ ٱلْمَٰكِرِينَ ﴾ الأنفال: ٣٠، فتدبر لام التعليل في بداية الخيارات الثلاثة للمكر كما في عبارة ﴿لِيُثْبِتُوكَ أَوْ يَقْتُلُوكَ أَوْ يُخْرِجُوكَ﴾، فإنها تدل على أن نواياهم ودوافعهم في ذلك المكر تدور على ثلاثة خيارات، وهي: إعاقة حركة رسول الله ﷺ بأي طريقة كانت أو قتله أو إخراجه. غير أن تلك النوايا تحتاج إلى خطوات متسلسلة في محاولة الوصول إليها. ونحو ذلك يُقال في أعمالهم المتسلسلة بهدف إطفاء نور الله تعالى، كما ينبه إليه قوله عز وجل ﴿يُرِيدُونَ أَن يُطْفِـُٔوا۟ نُورَ ٱللَّهِ بِأَفْوَٰهِهِمْ وَيَأْبَى ٱللَّهُ إِلَّآ أَن يُتِمَّ نُورَهُۥ وَلَوْ كَرِهَ ٱلْكَٰفِرُونَ ﴾ التوبة: ٣٢. فهذه النوايا والدوافع أي الغايات النهائية، ينبغي للمؤمن الحكيم أن يفهمها في

الخطوات الأولى من تلك الأعمال، كي يعرف كيف يكبحها أو يُعِدُّ لمواجهتها، وقد ذكرنا هذا الأصل في الكلام عن تقويم المؤسسات والدول الأجنبية.

عن النُّعْمانَ بْنَ بَشِيرٍ، قال: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «أَلاَ وَإِنَّ فِي الجَسَدِ مُضْغَةً إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الجَسَدُ كُلُّهُ، وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الجَسَدُ كُلُّهُ، أَلاَ وَهِيَ القَلْبُ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما في سياق حديث الشبهات. واضح أن تقويم ما في القلب، أي النوايا أو الإرادات أو الدوافع، يعتمد على تقويم ما يخرج من الجسد من أقوال وأفعال. وهذا أصل كبير في اتخاذ المواقف.

ومن الأمثلة الفقهية المشهورة في تقويم النوايا، قضية تقدير القصد في الأحكام القضائية، كالحكم على من قتل إنساناً بأنه قاتل متعمد وأنه لذلك مشمول بحكم القصاص، فإن تقدير نية العمد تستند عادة إلى القرائن العملية والقولية كالآلة التي سببت الموت وطريقة استعمالها، ويمكن إثبات العمد بذلك وإن زعم القاتل أنه غير عامد، وهذا المعنى ثابت في كلام الفقهاء من مختلف المذاهب. قال تعالى: ﴿وَمَن يَقْتُلْ مُؤْمِنًا مُّتَعَمِّدًا فَجَزَآؤُهُۥ فَتَحۡرِيرُ فَتَحۡرِيرُ فَتَحۡرِيرُ فَتَحۡرِيرُ﴾ النساء: ٩٣، وقال تعالى: ﴿كُتِبَ عَلَيۡكُمُ ٱلۡقِصَاصُ فِي ٱلۡقَتۡلَى﴾ البقرة: ١٧٨. وذكرنا قبل قليل قوله تعالى: ﴿وَلَوۡ أَرَادُواْ ٱلۡخُرُوجَ لَأَعَدُّواْ لَهُۥ عُدَّةً وَلَٰكِن كَرِهَ ٱللَّهُ ٱنۢبِعَاثَهُمۡ فَثَبَّطَهُمۡ وَقِيلَ ٱقۡعُدُواْ مَعَ ٱلۡقَٰعِدِينَ﴾ التوبة: ٤٦، فتدبر أن الآية الكريمة نفت عن المنافقين إرادة الخروج إلى الجهاد بسبب انتفاء لوازمه العملية، ولا شك أن الحكم على الإرادة هو نفسه الحكم على النوايا والدوافع.

الصلة بين السلم الداخلي وتقدير النوايا:

عن أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ» رواه مسلم وغيره. فلا يحل ادعاء شر أو سوء على مسلم إلا بدليل يقتضي الادعاء، سواء كان الادعاء على النوايا أو الأعمال، ويلحق بالمسلمين كل من هو مشمول بالسلم الداخلي من غير المسلمين. ولكن إذا وُجِدت أعمال غير سليمة فإنها يمكن بحسب القرائن أن تثير الأسئلة عن النوايا، ويكون ذلك طريقاً إلى تغيير السيئات أو عزلها للحفاظ على السلم الأهلي. مثال ذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «لَا يُمْنَعُ فَضْلُ الْمَاءِ لِيُمْنَعَ بِهِ

الْكَلَأُ» رواه مسلم والبخاري وغيرهما، وفي لفظ «لَا تَـمْنَعُوا فَضْلَ الْمَاءِ لِتَمْنَعُوا بِهِ الْكَلَأَ» رواه مسلم والبخاري أيضاً، والحديث يشمل من يملك بئراً في أرض له. وتدبر عبارة «لِتَمْنَعُوا»، فإن ظاهرها يشمل من تعمد وضع الحواجز المادية والمعنوية لمنع فضل الماء. وذكرنا قبل قليل من قتل إنساناً مدعياً أنه غير عامد، ولكن القرائن تشهد بخلاف قوله. وقريب من ذلك يُقال في قوله تعالى: ﴿وَلَا تُمْسِكُوهُنَّ ضِرَارًا لِّتَعْتَدُوا۟ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَقَدْ ظَلَمَ نَفْسَهُۥ﴾ البقرة: ٢٣١، فتدبر عبارة ﴿لِّتَعْتَدُوا۟﴾، فإنها تنبه إلى إمكان أن تقوم دلائل على أن الإمساك كان بدافع العدوان. وكذلك قوله تعالى: ﴿لَّا يُحِبُّ ٱللَّهُ ٱلْجَهْرَ بِٱلسُّوٓءِ مِنَ ٱلْقَوْلِ إِلَّا مَن ظُلِمَ﴾ النساء: ١٤٨. وفي أحوال أخرى كثيرة، وخاصة بين النخب الصالحة لا يُكتفى بعدم الاتهام بلا حجة، ولكن ينبغي حسن الظن ونفي القبائح المنسوبة، ينبه إليه قوله تعالى: ﴿لَّوْلَآ إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا۟ هَٰذَآ إِفْكٌ مُّبِينٌ﴾ النور: ١٢.

وينبغي التأكيد هنا إلى أهمية سعة الأفق في رؤية الدوافع المحتملة وراء العمل الخاطئ، فلو أن رجلاً مسلماً في الظاهر تصرف تصرفاً يُـحتمل أن يكون بسبب الكفر والردة أو المعصية أو الجهل، فلا يجوز تكفيره ولا استدراجه إلى إظهار الكفر الصريح، فقد صح من حديث أبي سعيد الخدري أن رجلاً اعترض على قسمة رسول الله ﷺ، وقال: يَا رَسُولَ الله، اتَّقِ اللهَ، فَقَالَ «وَيْلَكَ أَوَلَسْتُ أَحَقَّ أَهْلِ الأرض أَنْ يَتَّقِيَ اللهَ»، قَالَ: ثُمَّ وَلَّى الرَّجُلُ، فَقَالَ خَالِدُ بْنُ الْوَلِيدِ: يَا رَسُولَ الله، أَلَا أَضْرِبُ عُنُقَهُ؟ فَقَالَ «لَا، لَعَلَّهُ أَنْ يَكُونَ يُصَلِّي»، قَالَ خَالِدٌ: وَكَمْ مِنْ مُصَلٍّ يَقُولُ بِلِسَانِهِ مَا لَيْسَ فِي قَلْبِهِ، فَقَالَ رسولُ الله ﷺ: «إِنِّي لَمْ أُومَرْ أَنْ أَنْقُبَ عَنْ قُلُوبِ النَّاسِ وَلَا أَشُقَّ بُطُونَهُمْ»، قَالَ: ثُمَّ نَظَرَ إليه وَهُوَ مُقَفٍّ، فَقَالَ «إِنَّهُ يَخْرُجُ مِنْ ضِئْضِئِ هَذَا قَوْمٌ يَتْلُونَ كِتَابَ الله رَطْبًا لَا يُجَاوِزُ حَنَاجِرَهُمْ، يَمْرُقُونَ مِنَ الدِّينِ كَمَا يَمْرُقُ السَّـهْمُ مِنَ الرَّمِيَّةِ» رواه مسـلم والبخاري في سياق حديث. معنى ذلك أننا في الحـكم على صحة إسـلام من يُـظهـر الإسـلام، لم نؤمـر باسـتخراج بواطن الناس إلى أن يظهـر بالقـول أو العمل فيكون الحـكم حينئذ على ما ظهر. يؤيـد ذلك أن النبي ﷺ حاور ذلك الرجـل محـاورة قصيرة جداً ولم يلح في إخـراج دواخله واستدراجه لإظهار الكفـر. ولذلك يمكن القول: بعدم صحة استدراج المشبوهين إلى إظهار الكفر وما يترتب على التكفير، ومن فوائد ذلك المحافظة على تماسك الصف الداخلي وترك أو تقليل إثارة ما يزلزل هذا التماسك، ومما

يـدل على ذلك قوله ﷺ في رواية أخرى لهـذا الحديث «معاذ الله أن يتحدث الناس أني أقتل أصحابي» رواه مسلم وغيره. ولكن الذي لا شك فيه أيضاً أن قصة هذا الحديث سوف تؤدي إلى جعل ذلك الرجل موضع ريبة وحذر مما قد يقتضي متابعته ورصد تصرفاته. تنبه إلى ذلك عبارة «إِنَّهُ يَخْرُجُ مِنْ ضِئْضِئِ هَذَا قَوْمٌ......»، الضِئضِئ هُـوَ أصل الشَّـيْء ومعـدنه، ولعـل المـراد: يخـرج مـن أصله المعنـوي ومَـعْـدِنه في المـذهـب والفـكر الخبيث، كما في قـول الشـاعر: فِي ضِئْضِئِ المَجْدِ وبُؤْبُوءِ الكَرَمْ.

يؤكد ذلك أيضاً أن أحكام المنافقين تتضمن النظر في القرائن القولية والعملية الدالة على دواخلهم، وهذه عملية فحص واعية لما خرج من أقوالهم وأفعالهم لاتخاذ موقف واجتناب المضار، وليست عملية نبش البواطن للحكم بالردة، والأمر واضح من التعامل مع المنافقين وطريقة جهادهم في عهد النبوة، وقد بيناه في (ثمار التنقيح). فمن أمثلة اتخاذ موقف من الفاسق قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمۡ فَاسِقُۢ بِنَبَإٖ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوۡمَۢا بِجَهَٰلَةٖ فَتُصۡبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلۡتُمۡ نَٰدِمِينَ﴾ الحجرات: ٦. ويؤيد هذا النظر كله قوله تبارك وتعالى: ﴿مَّا كَانَ ٱللَّهُ لِيَذَرَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ عَلَىٰ مَآ أَنتُمۡ عَلَيۡهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ ٱلۡخَبِيثَ مِنَ ٱلطَّيِّبِۗ وَمَا كَانَ ٱللَّهُ لِيُطۡلِعَكُمۡ عَلَى ٱلۡغَيۡبِ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يَجۡتَبِي مِن رُّسُلِهِۦ مَن يَشَآءُۖ﴾ آل عمران: ١٧٩، فالتمييز بين الخبيث والطيب ليست باضطلاع غير الرسل على الغيب، ولكن برصد الأقوال والأعمال والمواقف.

أهمية تأريخ الإنسان وسوابقه:

سبق ذكـر هـذا الأصل في الكلام عن من يصلح للقيادة، تـحت عنـوان «تأريخ المرشـح للقيادة وعمره» وكذلك في (المنطلق). ونُـذكِّر هنا بقوله تعالى: ﴿أَفَتَطۡمَعُونَ أَن يُؤۡمِنُواْ لَكُمۡ وَقَدۡ كَانَ فَرِيقٞ مِّنۡهُمۡ يَسۡمَعُونَ كَلَٰمَ ٱللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّفُونَهُۥ مِنۢ بَعۡدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمۡ يَعۡلَمُونَ﴾ البقرة: ٧٥، وقوله تعالى: ﴿وَٱلۡبَلَدُ ٱلطَّيِّبُ يَخۡرُجُ نَبَاتُهُۥ بِإِذۡنِ رَبِّهِۦۖ وَٱلَّذِي خَبُثَ لَا يَخۡرُجُ إِلَّا نَكِدٗاۚ كَذَٰلِكَ نُصَرِّفُ ٱلۡأٓيَٰتِ لِقَوۡمٖ يَشۡكُرُونَ﴾ الأعراف: ٥٨، وقد سبق تفسير هذه الآية الكريمة تحت عنوان «البيئة الطيبة».

نوايا إلصاق الأهواء بالإسلام:

وفي تأريخ الإسلام أمثلة كثيرة من ذلك، منها ما هو عمل فردي ومنها ما هو عمل

جماعي، وتشترك كلها في تقديم صورة خارجية لصلاة أو زكاة أو شهادة أو جهاد أو إصلاح، وأما المضمون الداخلي فليس بصلاة ولا زكاة ولا شهادة ولا جهاد ولا إصلاح. وتدبر في ذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ: «إِنَّ أَوَّلَ النَّاسِ يُقْضَى يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَيْهِ رَجُلٌ اسْتُشْهِدَ، فَأُتِيَ بِهِ فَعَرَّفَهُ نِعَمَهُ فَعَرَفَهَا، قَالَ: فَمَا عَمِلْتَ فِيهَا؟ قَالَ: قَاتَلْتُ فِيكَ حَتَّى اسْتُشْهِدْتُ، قَالَ: كَذَبْتَ وَلَكِنَّكَ قَاتَلْتَ لِأَنْ يُقَالَ: جَرِيءٌ، فَقَدْ قِيلَ، ثُمَّ أُمِرَ بِهِ فَسُحِبَ عَلَى وَجْهِهِ حَتَّى أُلْقِيَ فِي النَّارِ، وَرَجُلٌ تَعَلَّمَ الْعِلْمَ وَعَلَّمَهُ وَقَرَأَ الْقُرْآنَ، فَأُتِيَ بِهِ فَعَرَّفَهُ نِعَمَهُ فَعَرَفَهَا، قَالَ: فَمَا عَمِلْتَ فِيهَا؟ قَالَ: تَعَلَّمْتُ الْعِلْمَ وَعَلَّمْتُهُ وَقَرَأْتُ فِيكَ الْقُرْآنَ، قَالَ: كَذَبْتَ وَلَكِنَّكَ تَعَلَّمْتَ الْعِلْمَ لِيُقَالَ: عَالِمٌ، وَقَرَأْتَ الْقُرْآنَ لِيُقَالَ: هُوَ قَارِئٌ، فَقَدْ قِيلَ، ثُمَّ أُمِرَ بِهِ فَسُحِبَ عَلَى وَجْهِهِ حَتَّى أُلْقِيَ فِي النَّارِ، وَرَجُلٌ وَسَّعَ اللهُ عَلَيْهِ وَأَعْطَاهُ مِنْ أَصْنَافِ الْمَالِ كُلِّهِ، فَأُتِيَ بِهِ فَعَرَّفَهُ نِعَمَهُ فَعَرَفَهَا، قَالَ: فَمَا عَمِلْتَ فِيهَا؟ قَالَ: مَا تَرَكْتُ مِنْ سَبِيلٍ تُحِبُّ أَنْ يُنْفَقَ فِيهَا إِلَّا أَنْفَقْتُ فِيهَا لَكَ، قَالَ: كَذَبْتَ وَلَكِنَّكَ فَعَلْتَ لِيُقَالَ: هُوَ جَوَادٌ، فَقَدْ قِيلَ، ثُمَّ أُمِرَ بِهِ فَسُحِبَ عَلَى وَجْهِهِ ثُمَّ أُلْقِيَ فِي النَّارِ» رواه مسلم وغيره.

وتدبر قوله تعالى: ﴿فَأَمَّا ٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِمۡ زَيۡغٌ فَيَتَّبِعُونَ مَا تَشَٰبَهَ مِنۡهُ ٱبۡتِغَآءَ ٱلۡفِتۡنَةِ وَٱبۡتِغَآءَ تَأۡوِيلِهِۦۗ وَمَا يَعۡلَمُ تَأۡوِيلَهُۥٓ إِلَّا ٱللَّهُۗ وَٱلرَّٰسِخُونَ فِى ٱلۡعِلۡمِ يَقُولُونَ ءَامَنَّا بِهِۦ كُلٌّ مِّنۡ عِندِ رَبِّنَاۗ﴾ آل عمران: ٧، فتدبر عبارة ﴿ٱبۡتِغَآءَ ٱلۡفِتۡنَةِ وَٱبۡتِغَآءَ تَأۡوِيلِهِۦ﴾، فإن الابتغاء هو الإرادة والغاية التي في النفس، والمعنى أن لهم في تتبع المتشابهات نوايا دفينة للوصول إلى الفتنة والشر، ولذلك قال تعالى: ﴿فِى قُلُوبِهِمۡ زَيۡغٌ﴾، أي في دواخلهم. وأهل الزيغ المذكورون يظنون لاستهتارهم أنهم يستطيعون تفسير آيات القرآن الكريم، غير أن بينهم وبين تفسير القرآن حجاباً منيعاً، وإنما سبيلهم في ذلك تبديل المعاني وإلصاق أهوائهم بالإسلام. وذلك أن الأكنة على القلوب أو العقول والتي تمنع من الفقه في القرآن تتناسب شدتها مع درجة الزيغ.

ولذلك قلنا في (ثمار التنقيح) إن الفرق بين المبتدع وغير المبتدع من المخطئين هي النية اوالإرادة وكذلك علامات الخير، ومن أعظمها نعمة فهم كلام الله تعالى. فمن أهم علامات نوايا السوء في بيئة المسلمين هو الإصرار على أحكام خاطئة منسوبة إلى الإسلام مع التعري من معرفة أدوات فهم القرآن والسنة.

ومثل ذلك عمليات الصد عن الدين من طريق خلطه بأفكار غير صحيحة أو

تطبيقات فاسدة، وذلك لتشويه المضامين الدينية وتنفير الناس منها، وهذا بعض ما يشمله نحو قوله تعالى: ﴿ٱشۡتَرَوۡاْ بِـَٔايَٰتِ ٱللَّهِ ثَمَنٗا قَلِيلٗا فَصَدُّواْ عَن سَبِيلِهِۦٓۚ إِنَّهُمۡ سَآءَ مَا كَانُواْ يَعۡمَلُونَ﴾ التوبة: ٩، وقوله تعالى: ﴿وَمَآ أَرۡسَلۡنَا مِن قَبۡلِكَ مِن رَّسُولٖ وَلَا نَبِيٍّ إِلَّآ إِذَا تَمَنَّىٰٓ أَلۡقَى ٱلشَّيۡطَٰنُ فِيٓ أُمۡنِيَّتِهِۦ فَيَنسَخُ ٱللَّهُ مَا يُلۡقِي ٱلشَّيۡطَٰنُ ثُمَّ يُحۡكِمُ ٱللَّهُ ءَايَٰتِهِۦۗ وَٱللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٞ ﴿٥٢﴾ لِّيَجۡعَلَ مَا يُلۡقِي ٱلشَّيۡطَٰنُ فِتۡنَةٗ لِّلَّذِينَ فِي قُلُوبِهِم مَّرَضٞ وَٱلۡقَاسِيَةِ قُلُوبُهُمۡۗ وَإِنَّ ٱلظَّٰلِمِينَ لَفِي شِقَاقِۭ بَعِيدٖ ﴿٥٣﴾ وَلِيَعۡلَمَ ٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ أَنَّهُ ٱلۡحَقُّ مِن رَّبِّكَ فَيُؤۡمِنُواْ بِهِۦ فَتُخۡبِتَ لَهُۥ قُلُوبُهُمۡۗ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَهَادِ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِلَىٰ صِرَٰطٖ مُّسۡتَقِيمٖ ﴿٥٤﴾﴾ الحج: ٥٢ – ٥٤ التمني هنا هو المسموع من القراءة أو الكلام والحديث، فما من نبي ولا رسول إلا إذا تكلم ألقى الشيطان المعاني الفاسدة في كلامه ليكون فتنة للزائغين وتثبيتاً للمهتدين، ولنا في (ثمار التنقيح) تفسير مفصل لآيات سورة الحج. ويجمع كل ذلك قوله تعالى: ﴿وَلَا تَلۡبِسُواْ ٱلۡحَقَّ بِٱلۡبَٰطِلِ وَتَكۡتُمُواْ ٱلۡحَقَّ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ﴾ البقرة: ٤٢.

من أحكام إضمار الفساد وراء ستار من الدين:

الآيات في قصة مسجد الضرار تتضمن فوائد عظيمة تشمل العمل الفردي والجماعي، فنستعين بالله تعالى في بيانها. قال الله عز وجل ﴿وَٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُواْ مَسۡجِدٗا ضِرَارٗا وَكُفۡرٗا وَتَفۡرِيقَۢا بَيۡنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ وَإِرۡصَادٗا لِّمَنۡ حَارَبَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ مِن قَبۡلُۚ وَلَيَحۡلِفُنَّ إِنۡ أَرَدۡنَآ إِلَّا ٱلۡحُسۡنَىٰۖ وَٱللَّهُ يَشۡهَدُ إِنَّهُمۡ لَكَٰذِبُونَ ﴿١٠٧﴾ لَا تَقُمۡ فِيهِ أَبَدٗاۚ لَّمَسۡجِدٌ أُسِّسَ عَلَى ٱلتَّقۡوَىٰ مِنۡ أَوَّلِ يَوۡمٍ أَحَقُّ أَن تَقُومَ فِيهِۚ فِيهِ رِجَالٞ يُحِبُّونَ أَن يَتَطَهَّرُواْۚ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلۡمُطَّهِّرِينَ ﴿١٠٨﴾﴾ التوبة: ١٠٧ – ١٠٨، ومن الفوائد المتعلقة بما نحن فيه، **الفائدة الأولى:** الضرار مصدر ضارَّ وهي صيغة مبالغة من ضَرَّ. والإرصاد الانتظار والترقب والتهيئة والإعداد للأمر، فاللفظ يشمل مضامين الاختراق ومضامين التعبئة المعادية. وسائر المفردات معروفة. **الفائدة الثانية:** يوضح وجود النوايا والدوافع الفاسدة عبارة ﴿ضِرَارٗا﴾ وما بعدها، فإنها مفعول من أجله منصوب، أي اتخذوا مسجداً من أجل الضرار ومن أجل الكفر ومن أجل التفريق بين المؤمنين ومن إجل الإرصاد للمحاربين لله تعالى ولرسوله ﷺ، وإعداد المواقع لهم، أي إنشاء علاقات داخلية وخارجية لتلك الأغراض. **الفائدة الثالثة:** إعدادهم لغطاء إسلامي في الظاهر فقط، وهو صورة المسجد ثم دعواهم أو شعارهم المعلن كما في عبارة ﴿وَلَيَحۡلِفُنَّ إِنۡ أَرَدۡنَآ إِلَّا ٱلۡحُسۡنَىٰ﴾.

وعمليات تغطية النوايا تعني وجود خبرة في التمويه والخداع، وقد روى الإمام الطبري وغيره وجوها من أعمال التمويه في اتخاذ مسجد الضرار. **الفائدة الرابعة**: ما كان عارياً من المضمون، أي عارياً من الشروط الشرعية، فليس بشيء. فإن كانت حركات الصلاة فليست بصلاة، وإن كان طوافاً فليس بحج ولا عمرة، وإن كان قتالاً فليس بجهاد، وإن كان مكاناً للصلاة فليس بمسجد لعبادة اللّه تعالى. يوضح ذلك قوله تعالى: ﴿ لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا ﴾، بالإضافة إلى ما رواه المفسرون والمؤرخون من هدم مسجدهم وتحريقه. **الفائدة الخامسة**: قد يقول قائل: إن القرآن الكريم كشف النوايا الخفية لمسجد الضرار، فهل يمكن للناس كشف النوايا؟ والجواب وبالله تعالى التوفيق هو ما ذكرناه في التمهيد (العنوان الأول هنا) من الإعتماد على العلامات من الأقوال والتصرفات وما يُحتمل أن تتضمنه أو تؤدي أو تتحول إليه أو تخدمه، على نحو قوله تبارك وتعالى: ﴿أَمْ حَسِبَ الَّذِينَ فِي قُلُوبِهِم مَّرَضٌ أَن لَّن يُخْرِجَ اللَّهُ أَضْغَانَهُمْ ﴿٢٩﴾ وَلَوْ نَشَاءُ لَأَرَيْنَاكَهُمْ فَلَعَرَفْتَهُم بِسِيمَاهُمْ ۚ وَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِي لَحْنِ الْقَوْلِ ۚ وَاللَّهُ يَعْلَمُ أَعْمَالَكُمْ ﴿٣٠﴾ ﴾ محمد: ٢٩ – ٣٠، وقوله تعالى: ﴿ يَحْذَرُ الْمُنَافِقُونَ أَن تُنَزَّلَ عَلَيْهِمْ سُورَةٌ تُنَبِّئُهُم بِمَا فِي قُلُوبِهِمْ ۚ قُلِ اسْتَهْزِئُوا إِنَّ اللَّهَ مُخْرِجٌ مَّا تَحْذَرُونَ ﴾ التوبة: ٦٤، فتدبر عبارة ﴿وَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِي لَحْنِ الْقَوْلِ﴾ في سورة محمد، وعبارة ﴿إِنَّ اللَّهَ مُخْرِجٌ مَّا تَحْذَرُونَ ﴾ في التوبة، فلولا إمكان معرفة النوايا بمثل هذه العلامات، لما استطاع الصحابة جهاد المنافقين والحذر منهم، كما في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ جَاهِدِ الْكُفَّارَ وَالْمُنَافِقِينَ وَاغْلُظْ عَلَيْهِمْ﴾ التوبة: ٧٣، وقوله تعالى: ﴿هُمُ الْعَدُوُّ فَاحْذَرْهُمْ ۚ قَاتَلَهُمُ اللَّهُ ۖ أَنَّىٰ يُؤْفَكُونَ﴾ المنافقون: ٤، وغير ذلك من الآيات في التعامل مع المنافقين. غير أن الفرق كبير بين اللبيب الفطن الذي ينتبه إلى العلامات المبكرة فيفكر في العمليات المتسلسلة المحتملة بعد ذلك كي يعرف كيف يكبحها أو يواجهها أو كيف يتيقن من نفيها إذا كانت غير مقصودة، وبين البليد الذي فيه شعبة من الكب على الوجه فلا يرى سعة المشهد ولا امتداداته المحتملة إلى الأمام ومن الخلف، أي لا يرى سلسلة العمليات ومجالاتها إلا بعد أن تكتمل وتقع المصيبة. فالأول يصلح لتحليل المشهد المركب وللعمل الاستراتيجي، والثاني ينبغي أن يكون بعيداً عن متطلبات القضايا المركبة. فلا شك أن الله تعالى ذكر لنا هذه القصة وبهذه العبارات المحكمة كي نتعلم كيف نكشف المقاصد الخبيثة. الفائدة السادسة: مفاصلة العمل الصُّوَري الخادع، تدبر في ذلك عبارة ﴿ لَا تَقُمْ

فِيهِ أَبَدًا﴾، أي لا تكن أبداً مشاركاً ولا مساعداً في عمل من هذا النوع سواء كانت صورته الخارجية مسجداً أو حزباً أو سياسة أو جهاداً أو إصلاحاً. وذلك لأن الحكم للعلة أو لموجب الحكم بعموم صيغته كما في عبارة ﴿ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًا بَيْنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِّمَنْ حَارَبَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ مِن قَبْلُ﴾، وهذه كلها نكرات في سياق معنى الشرط دون صيغته، فهي تفيد تعليق حكم ﴿لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا﴾ على كل فرد من النوع وكأنها صيغة شرط، أي يكون حكمها عاماً بصرف النظر عن صورة الضرار والكفر والتفريق. ونذكر هنا أن كل واحدة من الكلمات المعطوفة تكفي لإيجاب الحكم، على نحو قوله تعالى: ﴿مَا سَلَكَكُمْ فِي سَقَرَ ﴿٤٢﴾ قَالُوا۟ لَمْ نَكُ مِنَ ٱلْمُصَلِّينَ ﴿٤٣﴾ وَلَمْ نَكُ نُطْعِمُ ٱلْمِسْكِينَ ﴿٤٤﴾ وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ ﴿٤٥﴾ وَكُنَّا نُكَذِّبُ بِيَوْمِ ٱلدِّينِ ﴿٤٦﴾﴾ المدثر: ٤٢ – ٤٦، فدخول سقر يستحقه من اتصف بأي وصف من هذه الأوصاف سواء اقترن بالأوصاف الأخرى أو لم يقترن. **الفائدة السابعة:** التفخيم والتشديد في عبارات الآيات في القصة ينبه إلى الأثر السيء الكبير لخمسة مضامين قام عليها مسجدهم، وهي: صورة دينية خادعة في شأن عام والتخطيط لضرر عام وخدمة الكفر وعمليات تفريق المؤمنين وعمليات الاختراق والتعبئة المعادية (الإرصاد)، فهذه كلها مفاسد كبرى. **الفائدة الثامنة:** القصة هنا في اتخاذ مسجد ضرار، والأصل في المسجد أنه بيت الله تبارك وتعالى وأنه يضم أعلى معاني العبادة والإخلاص له عز وجل، فإذا استطاع الفاسدون تغليف فسادهم بصورة مسجد، فمن الأخف عليهم تغليف أنواع الأعمال الفاسدة بغلاف ظاهري لأي نشاط من الأنشطة الإسلامية كالعمل السياسي والاقتصادي والثقافي وغيرها، ويوجد في الدنيا عدد كبير من الخبراء في هذا التغليف. **الفائدة التاسعة:** أهمية ملازمة أصحاب النوايا النقية الطيبة وإمكان رؤية علاماتها، ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿لَّمَسْجِدٌ أُسِّسَ عَلَى ٱلتَّقْوَىٰ مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَن تَقُومَ فِيهِ ۚ فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَن يَتَطَهَّرُوا۟ ۚ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُطَّهِّرِينَ﴾، فإن تعليق الحكم على التأسيس على التقوى ينبه إلى إمكان التعرف إلى هذا المعنى الباطن.

الدور الكبير للقادة في تحريك نوايا الخير أو الشر:

للقيادات بدوافعهم وغاياتهم أثر مصيري كبير على اتباعهم، ومع ذلك نجد كثيراً من الناس ينساقون وراء قيادات شبه مستترة، وليس لديهم من المعلومات عن دوافعهم وغاياتهم إلا القليل غير الكافي. ومعرفة القيادة ليست معرفة بخصائص رجل معين، ولكنها معرفة

بالمؤسسة القيادية، وما هي دوافعها وغاياتها الحقيقية، وكذلك ما هـو منهاجها العملي وطـرق الإدارة فيها، وهل تسـمح هذه الطرق بتوغل الفسـاد أم لا وهل يمكن تحسـينها أم لا، وهل توجـد أصابع خفية تتحكم فيها؟

وقد تقدم بعض الكلام عن تأثير القادة في أواخر المبحث الثاني، أي الفقرة الخامسة تحت عنوان «التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية»، وهو أصل عام يشمل ما نحن فيه هنا. ونزيد هنا بعض ما ذكرناه في (المنطلق) من تأثير فساد القيادات، وذلك أن الجماعة إذا لم تجتهد في الإصلاح والتغيير، فإنها من حيث الجملة تتحرك بفساد ودوافع قيادتها وقد تؤاخذ على ذلك. وفي ذلك أدلة عديدة، نذكر منها قوله عز وجل ﴿ وَإِذَآ أَرَدۡنَآ أَن نُّهۡلِكَ قَرۡيَةً أَمَرۡنَا مُتۡرَفِيهَا فَفَسَقُواْ فِيهَا فَحَقَّ عَلَيۡهَا ٱلۡقَوۡلُ فَدَمَّرۡنَٰهَا تَدۡمِيرٗا ﴾ الإسراء: ١٦، أي أمرناهم بالطاعة ففسقوا بالعصيان، وإنما يكون ذلك حين ينتشر فسق المترفين ويمتد في القرية أي حين يكون المترفون هم القادة أو هم أصحاب النفوذ ولا رادع لهم من القادة، يؤيد ذلك قراءة عليّ وابن عباس وأبي عثمان النهدي «أمّرنا» بتشديد الميم بمعنى جعلناهم أمراء. وكثير من فساد المترفين قد يكون باطناً وعليه طلاء مزخرف من الصلاح والشرعية، وقد لا يشعر كثير من العامة بالفساد الباطن، ولكن يؤاخذ بالذنب من العامة من كان سـبب غفلته هو تعمد إهمال طرق الإحساس والشعور. وكذلك قوله تعالى: ﴿إِنَّ فِرۡعَوۡنَ وَهَٰمَٰنَ وَجُنُودَهُمَا كَانُواْ خَٰطِـِٔينَ ﴾ القصص: ٨.

وعَنْ زَيْنَبَ بِنْتِ جَحْشٍ قَالَتْ: قُلْتُ: يَا رَسُولَ الله أَنَهْلِكُ وَفِينَا الصَّالِحُونَ؟ قال: «نَعَمْ إِذَا كَثُرَ الْخَبَثُ» رواه مسلم والبخاري وغيرهما في سياق حديث، ومعلوم أن الخبث لا ينتشر إلا إذا كانت الحكومة فاسدة، أو كان الفاسدون هم أصحاب النفوذ على الحكومة.

وتدبر قوله تعالى: ﴿ وَإِن طَآئِفَتَانِ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ٱقۡتَتَلُواْ فَأَصۡلِحُواْ بَيۡنَهُمَاۖ فَإِنۢ بَغَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا عَلَى ٱلۡأُخۡرَىٰ فَقَٰتِلُواْ ٱلَّتِي تَبۡغِي حَتَّىٰ تَفِيٓءَ إِلَىٰٓ أَمۡرِ ٱللَّهِ﴾ الحجرات: ٩، فتدبر عبارة ﴿فَقَٰتِلُواْ ٱلَّتِي تَبۡغِي﴾ وليس: الذين يبغون، وذلك لأن العبرة بالجماعة أو الفئة هو منهجها وسياساتها التي أقرتها القيادة والتي تشمل من الناحية العملية كل من أنضم إليها وإن تفاوتت درجاتهم، ولكنها لا تشمل من كان مقاوما للبغي كما سنذكر بعد قليل إن شاء الله تعالى. يوضح شدة تأثير فساد القيادات حديث أَبِي سَعِيدٍ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «لِكُلِّ غَادِرٍ لِوَاءٌ يَـوْمَ الْقِيَامَةِ، يُرْفَعُ لَهُ

بِقَـدْرِ غَدْرِهِ، أَلَا وَلَا غَادِرَ أَعْظَمُ غَدْرًا مِنْ أَمِيرِ عَامَّةٍ» رواه مسلم وأحمد.

ومما يوضح أحكام التحرك مع القادة على غير بصيرة حديث عَائِشَةَ، قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «يَغْزُو جَيْشٌ الكَعْبَةَ، فإذا كَانُوا بِبَيْدَاءَ مِنَ الأرض يُخْسَفُ بِأَوَّلِهِمْ وَآخِرِهِمْ»، قَالَتْ: قُلْتُ: يَا رَسُـولَ اللّـهِ، كَيْفَ يُخْسَـفُ بِأَوَّلِهِمْ وَآخِـرِهِمْ، وَفِيهِمْ أَسْـوَاقُهُمْ وَمَنْ لَيْسَ مِنْهُمْ؟ قال: «يُخْسَفُ بِأَوَّلِهِمْ وَآخِرِهِمْ ثُمَّ يُبْعَثُونَ عَلَى نِيَّاتِهِمْ» رواه الإمام البخاري وابن حبان. وفي رواية أن النبي ﷺ قال: «نَعَمْ، فِيهِمُ الْمُسْـتَبْصِرُ وَالْمَجْبُـورُ وَابْنُ السَّـبِيلِ، يَهْلِكُونَ مَهْلَكًا وَاحِدًا وَيَصْدُرُونَ مَصَادِرَ شَتَّى، يَبْعَثُهُمُ اللهُ عَلَى نِيَّاتِهِمْ» رواه الإمام مسلم. وفي رواية من حديث أُمِّ سَـلَمَةَ، قَالَتْ: ذَكَرَ النَّبِيُّ ﷺ الْجَيْشَ الَّذِي يُخْسَـفُ بِهِمْ، فَقَالَتْ أُمُّ سَـلَمَةَ: يَا رَسُـولَ اللّـهِ، لَعَلَّ فِيهِمُ الْمُكْرَهَ؟! قال: «إِنَّهُمْ يُبْعَثُونَ عَلَى نِيَّاتِهِمْ» رواه ابن ماجـه والترمـذي، وصححه الألبـاني وشـعيب الأرنـؤوط. وهذا الجيش الذي يغزو الكعبة فيخسف به هو من أمة الإسلام كما يُفهم رواية مسلم الكاملة.

وفي بعض الأحوال تزدحم المعطيات الصحيحة والفاسدة، فيُخدع كثير من عامة الناس، وتبقى المسؤولية الكبرى على القيادات التي تعرف حقيقة الدوافع والنوايا. ولعل من ذلك الخبر عن يزيد ابن الأصم قال سُـئل عليّ عن قتلى يوم صفين فقال: قتلانا وقتلاهم في الجنة ويصير الأمر إليّ وإلى معاوية. رواه ابن ابي شيبة بإسناد صحيح (المصنف ١٥/ ٣٠٣)، فعلى تقدير أن معنى قول عليّ عليه السلام «ويصير الأمر إليّ وإلى معاوية»، أي يصير أمر القتال بمقاصده الحقيقية إليهما، وبعبارة أخرى يصير الحساب عند الله تعالى بينهما لأن كل واحد منهما هو إمام فئته ويعرف دواخل نفسه ومضامين دعوته، فإن علياً عليه السلام على هذا التقدير حمل جنود الفئة الباغية على النية الحسنة لأن تزاحم المعطيات فاق قدرتهم المعرفية، وأما النوايا المستترة والدوافع الدفينة إنْ كانت موجودة فهي عند بعض القادة وبطانتهم. وأما تفسير العبارة بأن علياً عليه السلام توقع أن ينقسم أمر الإمامة بينه وبين معاوية، فتأويل محتمل وليس بالراجح، لأن دولة الاسلام كانت منقسمة فعلاً قبل صفين، أي منذ اقتطع معاوية الشـام من سـلطان الخلافة وتأمر عليها وإنْ لم يسـم نفسـه خليفة في بداية الأمر، كما أن سـياق الخبر هو الحكم الشرعي لقتلى صفين، وليس المصير المستقبلي للمعركة والغلبة فيها، والله تعالى أعلم.

وعلى أي حال، فإن الذي يرجو النجاة في مثل هذه الأحوال هو من يحاول الإصلاح ويقاوم الظلم، كما كان حال بني إسرائيل مع فرعون وقومه، ويساعد عليه قوله تعالى: ﴿ قُلْ أَرَءَيْتَكُمْ إِنْ أَتَىٰكُمْ عَذَابُ ٱللَّهِ بَغْتَةً أَوْ جَهْرَةً هَلْ يُهْلَكُ إِلَّا ٱلْقَوْمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴾ الأنعام: ٤٧، وقوله تعالى: ﴿فَتِلْكَ بُيُوتُهُمْ خَاوِيَةًۢ بِمَا ظَلَمُوٓا۟ ۗ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَءَايَةً لِّقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿٥٢﴾ وَأَنجَيْنَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَكَانُوا۟ يَتَّقُونَ ﴿٥٣﴾﴾ النمل: ٥٢ – ٥٣.

الخطوات المتسلسلة:

ذكرنا في المبحث الثاني (التقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية) أنه ينبغي عدم النظر إلى أي خطوة لدولة مؤثرة على أنها خطوة منقطعة فلا خطوات بعدها، فهذا خطأ كبير. ولكن يجب في تحليل الخطوة البحث عن الدوافع وعن الخطوات المكملة وإن طال الأمد، أي النظر إلى الخطوة على أنها يمكن جداً أن تكون جزءاً من عمل كبير مقطع إلى أجزاء متزامنة أو متتابعة.

من قواعد التقويم

١ – الحذر من إغفال مشاكل الأنظمة والقيادات عند تقويم الأفراد: وذلك أن الكثير من البنود المنخفضة في التقويم الظاهري أو السطحي للأفراد قد يكون سببها في بيئة المؤسسة وأنظمتها، كالضعف في التعبئة والعقبات في طريق الأصالة والابتكار وخرق العدالة بين الأعضاء وسلوك قيادي تسلطي... وإلى غير ذلك من الأمور التي تُضعف التماسك والمعنويات، فيظهر لصاحب النظرة السطحية أن تقويم فلان وفلان ليس بالجيد. هذا وقد صرح بعض كبار خبراء الإدارة أن خطأ الأنظمة أكثر من خطأ العاملين. والأمر أشد إذا أضفنا أخطاء القادة والمسؤولين إلى قصور الأنظمة وبيئة المؤسسة. وبتعبير آخر، فإن الفرد أو القسم الذي أعجزته قضية أو مشكلة، يُنظر إليه من جوانب: أهو دون حجم تلك القضية ولذلك يحتاج إلى تطوير أو تغيير وظيفي لئلا يتكرر الخطأ؟ أم أن المشكلة الكبيرة هي في بيئة المؤسسة وأنظمتها وقيادتها كما ذكرنا قبل قليل؟ أم أن المشكلة كبيرة حقاً والحل هو في إسناد الفرد أو القسم وزيادة طاقته؟ توضيح ذلك بأمور:

- البداية بتحديد الدرجة الحالية والفجوة بينها وبين أعلى قيمة مطلوبة.
- تحديد النقاط العالية الأهمية ضعفاً وقوة.
- هل يوجد تناسب بين التقويم والمنصب أو التقويم والمسؤولية أو بين الإنجاز الفعلي والإنجاز في التدريب أو بين التقويم الحالي والتقويمات السابقة؟
- ما هو دور المؤثرات الخارجة عن أعمال الأداء والإنجاز كمؤثرات بيئة التنظيم وأهدافه وطرق قيادته وإدارته. فإن هذه المؤثرات قد يكون لها تأثير كبير على الأداء المباشر ودرجة المقياس. فمن الأسئلة المهمة: ما هو سبب التقويم المنخفض؟ أهو انخفاض مقدار الجهد أم نوعه أم هو بيئة العمل؟
- استبعاد أخطاء التقويم التي سنذكرها بعد قليل إن شاء الله تعالى.

٢- **التقويم عملية مستمرة للتقدم والتطوير**: فمهما كان حُسْن نتائج التقويم فلا يصح التوقف عند هذا الحد ظناً أن الغاية قد تحققت، بل يجب دائماً الاستمرار في عمليات التقدم والتحسين، فإن بداية التراجع والهزيمة هو التوقف عند حد جيد علماً أن الخصوم والمنافسين يتقدمون.

٣- **الاستعداد للاعتراف بالخطأ**: فإنه لا تغيير ولا توبة بدون الاعتراف بالخطأ، فإن كانت قضية شخصية فالاعتراف بين النفس وبين الله تعالى. وأما مع وجود الشركاء وفي القضايا العامة، فالاعتراف معلن أمام الشركاء والعامة. وبخلاف ذلك فإنه الإصرار وما يترتب عليه من قبائح، كتبرير الخطأ أو زخرفته أو المراوغة في التراجع عنه أو إسقاطه على الآخرين، وشبه ذلك من وجوه التضليل وتفاقم الأمور.

٤- **اعتياد التقويم**: وذلك لأهميته ولشيوع الغفلة عنه، والأمر كما يُقال: من اعتاد أَلِفَ وأعاد. فدرجة من الانتظام في المراجعة والتقويم غير الرسمي تجعل الإنسان أكثر استعداداً للتقويمات الرسمية والاهتمام بها. ومجالات الحياة ليست منفصلة عن بعضها، بل هي قِطع متآلفة وبينها كثير من التداخل. فالأداء الأفضل هو ما كان نمواً طبيعياً لأداء سابق، فكأنه سجية غير متكلفة. وهذا بخلاف مواجهة عمل جديد بلا سابقة من جنسه.

٥- **الأصل عدم الطعن في نوايا الأعضاء** ولكن المهم هو تحسين أداء وإنجاز

الأفراد والأقسام في ظل روح المحبة والجسد الواحد، وأن الأعضاء كلهم مأمورون بالتوبة والتحول إلى حال أفضل. يتفرع عن ذلك أن التركيز على جانب المعرفة والتطوير في التقويم أكثر بكثير من التركيز على توجيه اللوم إلى فلان وفلان، وارجع إلى عنوان «المكافأة والمحاسبة».

٦- **الحذر من التركيز على جانب الضعف فقط في تقويم الأفراد**: وذلك أن كبار الأذكياء والعباقرة قد يصيبهم ضعف شديد في جانب معين أو في مرحلة من حياتهم، ولكن إذا تم تفعيل الجانب الجيد فيهم فإن لهم طاقات متفجرة كالأنهار ويتحول تقويمهم من الضعف إلى غاية القوة. وقد نبه القرآن الكريم إلى ذلك في قوله تعالى: ﴿ثُمَّ قَسَتْ قُلُوبُكُم مِّنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ فَهِىَ كَٱلْحِجَارَةِ أَوْ أَشَدُّ قَسْوَةً ۚ وَإِنَّ مِنَ ٱلْحِجَارَةِ لَمَا يَتَفَجَّرُ مِنْهُ ٱلْأَنْهَٰرُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَشَّقَّقُ فَيَخْرُجُ مِنْهُ ٱلْمَآءُ ۚ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَهْبِطُ مِنْ خَشْيَةِ ٱللَّهِ ۗ وَمَا ٱللَّهُ بِغَٰفِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ﴾ البقرة: ٧٤، وقوله تعالى: ﴿أَوَمَن كَانَ مَيْتًا فَأَحْيَيْنَٰهُ وَجَعَلْنَا لَهُۥ نُورًا يَمْشِى بِهِۦ فِى ٱلنَّاسِ كَمَن مَّثَلُهُۥ فِى ٱلظُّلُمَٰتِ لَيْسَ بِخَارِجٍ مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ زُيِّنَ لِلْكَٰفِرِينَ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ﴾ الأنعام: ١٢٢. وتوجد أمثلة كثيرة جداً من تحول الرجال من التقويم الضعيف إلى التقويم الرفيع. ونقول مع ذلك إنه يوجد أيضاً من تفاقم عنده عامل الفشل وغلبته العوائق، فلا نتوقع منه خيراً كثيراً إلا بكثير من المعاونة والترميم، وهذا الحال هو درجة من درجات قوله تعالى: ﴿بَلَىٰ مَن كَسَبَ سَيِّئَةً وَأَحَٰطَتْ بِهِۦ خَطِيٓـَٔتُهُۥ﴾ البقرة: ٨١، فالأمر يحتاج إلى خبرة في التوثيق والتضعيف وفي عمليات تفعيل نقاط القوة.

٧- **تقويم القادة والمسؤولين**: أما تقويم أهليتهم للقيادة قبل إشغال المنصب، فيمكن صياغته من مضامين المبحث الثالث في مؤهلات: من يصلح للقيادة. وأما تقويم أداء القائد بعد إشغال المنصب، فيعتمد على تقويم الأداء المذكور هنا بشرط تكييفه لواجبات القائد المذكورة في المبحث الرابع، كتقويم الأداء الاستراتيجي بمجاليه، وإعادة تقويم السلوك والصفات الشخصية، كالحزم وضبط النفس والنظافة الوظيفية ونظافة الولاء وغيرها. وأما تقويم الخط الثاني فما دونه من القيادات، فيضاف إليه قدرتهم على أداء مسؤوليات أعلى من درجاتهم الحالية، لأن الحاجة قائمة دائماً إلى رفع بعض المسؤولين إلى مناصب أرفع.

مصادر معلومات التقويم

١- **المصادر المكتوبة**: مثل الملفات وتقارير العمل والإنجاز وغيرها من قاعدة المعلومات.

٢- **التقارير الشفوية وعمليات الاستطلاع**. وكثير من الاستطلاعات تنبه إلى مواطن الضعف والقوة وتنفع في التحسين والتطوير، ولكن لا يعتمد عليها وحدها في التقويم.

٣- **المتابعات وزيارات التقويم**، وما تؤدي إليه من ملاحظات ومعلومات وتوصيات. ويتخذ فريق الزيارة صفة المستطلع والمساعد والحريص على الخير بعيداً عن النزعة التحريضية والانحياز. ومن الضروري تشجيع من يجتمع به فريق الزيارة على الانفتاح والكلام بحرية كاملة. وقد يقتضي الحال عقد لقاء بين فريق الزيارة وأعضاء فريق العمل أو بعضهم. وقد تقتضي بعض السلبيات أن يكون اللقاء بدون حضور مسؤول فريق العمل. ويُكتب تقرير عن الزيارة خلال يوم واحد، ويتم التبليغ بالتوصيات.

أنواع التقويم

واضح من أدلة التقويم أنه عملية دائمة ومتطورة من جنس التوبة، وتتناول الفرد وفريق العمل والمؤسسة والأفكار والأعمال، ولكن بطرق متنوعة. ويمكن تقسيم التقويم من جهة المقوِّمين وصفتهم، ومن جهة التوقيت ومن جهة أداء الأفراد وفرق العمل والأقسام، ومن جهة الأداء المركب (كتقويم التعامل مع الأهداف والخطط قبل التنفيذ وتقويم الأفكار والمفاهيم والمخاطر وطرق مواجهتها).

١- **تقويم النفس (الفرد والمجموعة الصغيرة)**: وهو تقويم غير رسمي ويحتاجه كل فرد وكل فريق عمل، ويتضمن تقويم الفرد في أدواره كلها (الرسالة الشخصية والمهنة والمؤسسة والعائلة... الخ). وضرورته واضحة من قوله تعالى: ﴿كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ﴾ النساء: ١٣٥، وقوله تعالى: ﴿وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ﴾

الحشر: ١٨. ويقوم تقويم النفس على استعراض محاور الأداء المنهجي والعملي، وسنذكر مثالاً له بعد قليل إن شاء الله تعالى، تحت عنوان: التقويم اليومي والأسبوعي. والمقصود هنا التذكير ببعض العناوين المهمة لتأسيس منهج العمل الشخصي، ثم يمكن البحث عن الطرق العديدة للتقويم الإجمالي أو لتقويم عناوين منفردة، فمن هذه العناوين:

- ما هي أهم الأحداث والإنجازات في أدوار حياتك وما هي الأهداف الأخرى؟
- هل أعددت رسالتك الشخصية وقضيتك التي ترابط عليها أو قضاياك المختارة؟
- ما هي مجالات وخيارات التنمية (التزكية) والتحسين التي تتجه إليها لنفسك ولمن أنت مسؤول عنهم؟
- هل حددت واجبات دورية (يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية... الخ)، للوصول إلى أهدافك؟
- ما هي العوامل الـمُعيقة والـمُعينة:

✓ الشخصية منها، فينبغي أن يتعرف الإنسان إلى نفسه وعلاقاته وما يحيط به، فما هي أفضل صفاته وقُدراته، وكيف يمكن استثمارها؟ وما هي نقاط ضعفه الذاتية والخارجية وكيف يمكن إبعادها أو تقليل أثرها؟ وقد تميل النفس إلى تضخيم مزاياها أو بخسها، فيمكن الاستعانة في هذا المجال بقريب مُحب. ومن المفيد في معرفة النفس الرجوع إلى الماضي والذكريات وما تدل عليه، فإنها طريقة جيدة لتنمية الحسنات وتغيير السيئات.

✓ العوائق والمشكلات في بيئة العمل؟ وهل تدوم عندك أم تعمل بنجاح على مدافعتها وإبعادها؟

- هل تمتلك من المرونة والثبات ما ينفع في إدامة المسار مع الآخرين ومن غير إهدار القِـيَم العقيدية والأخلاقية؟
- هل تقوم ببناء علاقات مفيدة أم تعتمد على العفوية في العلاقات؟
- هل تخطط بجِـدِّية لوقت العمل ووقت الفراغ أم تمضي بغير خطط ولا برامج؟
- ما هو اهتمامك بالمصالح العامة وهل تجعلها في صلب تفكيرك أم في الهامش؟

٢- **مقياس سـهل ومتنوع الفوائـد:** وهو المقياس التمثيلي البصري، ومختصره باللغة الإنكليزية (VAS)، وأول ما تعرفت إليه في البحوث الطبية، واستعمله جاك كانفيلد

في العمل الإداري والعائلي (مبادئ النجاح ١٥٧-١٥٩). وطريقته أن ترسم خطّاً مستقيماً على ورقة، وتضع عليه أرقاماً متدرجة (كأن تكون من ١ إلى ١٠)، ثم تسأل نفسك أو شخصاً آخر أن يُقَوِّم أمراً محدداً على هذا المقياس، فالواحد في المحاسن والأفضليات هو الأسوأ، والعشرة هو الأفضل، وما بينهما درجات. وفي تقويم المساوئ والأضرار، فالواحد هو الأخف، والعاشر هو الأشد. وبهذا الاعتبار يضع الشخص إشارة على الخط لمعرفة الواقع ثم ما ينبغي فعله للوصول إلى «عشرة» في الأفضليات، والوصول إلى أقل من واحد في المساوئ والأضرار. فيمكن مثلاً أن تسأل كل فرد على حدة من أعضاء فريق العمل: كيف ترى التعاون والإنسجام بين الأعضاء أو كيف ترى جودة التعامل مع تلك المشكلة؟ وإلى غير ذلك من التطبيقات الكثيرة. ويُؤخذ على هذا المقياس أنه يقيس الانطباع الحالي ولا يستبعد تأثير الانحياز (الهوى) والمزاج وسائر المؤثرات الشخصية أو العوامل غير الموضوعية. ومع ذلك فهو مقياس مفيد، وذلك لثلاثة أسباب، السبب الأول: معرفة الانطباع الشخصي أمر مهم في كثير من العلاقات الوظيفية والعامة. السبب الثاني: يمكن تخفيف العوامل غير الموضوعية بأسئلة بسيطة بعد إجراء القياس، فمثلاً إذا أعطى عضو الفريق أربع درجات فقط في قياس الإنسجام والتعاون، فإن مسؤول الفريق يسأله: ما هو السبب وراء التقويم المنخفض؟ ومن الجواب نحاول معرفة حقيقة الأمر. السبب الثالث: هو أنه مقياس سهل جداً، ويمكن تحسين نتائجه بتنويع بنود القياس وبمقارنة النتائج، وبقليل من الأسئلة الذكية بعد إجراء القياس.

٣- **الإدارات الفرعية للتقويم**: وهو تقويم الفروع والأقسام والفرق لنفسها بمساعدة من هو أعلى منها بدرجة في الوظيفة أو من له نوع إشراف عليها.

٤- الإدارة العامة للتقويم أو دور القيادة في تقويم المؤسسة:

- تقويم المؤسسة بجملتها من الجهتين الاستراتيجية والتنفيذية.
- المشاركة أو المساعدة في تقويم الفروع والأقسام وفرق العمل.
- جمع وتطوير خطط وبرامج ونتائج التقويم في أقسام المؤسسة كلها، واعداد قاعدة معلومات متطورة واشاعة الفائدة منها.
- تنسيق عمليات التقويم في المؤسسة لتحسين الخطط التقويمية واجتناب التكرار.

● ضمان جعل التقويم ثم التغيير من أهم العمليات الرسمية الدائمة والمتطورة في المؤسسة، وكذلك إشاعة ثقافة التقويم غير الرسمي. ومن المفيد أن يكلف كل قيادي بتقويم جانب استراتيجي بصورة دورية، كأن يكلف مرة كل سنة بتقويم واحد من هذه الجوانب.

٥- **التقويم الخارجي (الناصح من خارج المؤسسة)**: وهو تقويم المؤسسة من قِبَل افراد من خارج المؤسسة أو مؤسسات أخرى. وهذا في غاية الفائدة وقد يضيف كثيراً إلى التقويم الداخلي، غير أنه قد يتأثر بالعوامل النفسية وبضعف الاهتمام في إتقان التقويم لأن القضية ليست قضية الـمُقَوِّم وقد يتصرف تصرف الأجير المؤقت. ويحتاج التقويم الخارجي إلى:

● اتصال مباشر مع جهة غير منحازة (فرد أو مؤسسة) لتقوم بالتقويم.

● تعيين محاور التقويم مع إعطاء أهمية لرأي الطرف الخارجي في انتقاء محاور التقويم.

● إعطاء الطرف الخارجي حرية تشكيل عناصر التقويم نحو مقاييس التقويم... الخ.

● على الطرف الخارجي أن يؤيد نتائجه بالتفاصيل الضرورية.

● يطلب من الطرف الخارجي تقديم المقترحات.

٦- **تقويم الجمهور للمؤسسة**: تقويم الجمهور العام أو جمهور معين له فوائد كثيرة، ولكنه معقد جداً ومعرض لكثير من التضليل والتجهيل وعمليات التحريك والتحريك المضاد. وغالباً ما يعتمد على مؤسسات غير حكومية لتقوم بعملية استطلاع أو استبيان واسعة حول قضية محددة من قضايا المؤسسة.

٧- **التقويم من الخصم والعدو**: تقويم الخصوم والأعداء من اختصاص المؤسسات الأمنية، ويتم البحث عن المعلن وغير المعلن منها لأهميتها. فإذا تم تصنيف دولة معينة على أنها تشكل خطراً مباشراً أو وشيكاً، فإن هذا التصنيف يقتضي اتخاذ مواقف وإجراءات لدفع الخطر المزعوم. غير أن التقويم بين الأعداء يقترن بكثير من عمليات التضليل والاستدراج أو التحريك. وأما ثناء الخصم على خصمه، فهو أحياناً من باب «الفضل ما شهدت به الأعداء»، وفي أحيان أخرى كثيرة يكون بسبب اختراق الخصم

اختراقاً استيراتيجياً واحتواء صناعة القرار فيه، فهو خصم في الظاهر فقط.

٨- **التقويم من جهة الوقت ودرجة ضبطه:** القاعدة هي عدم جواز الاقتصار على التقويم بالاستثناء، أي عند حدوث مشكلة أو قدوم خطر، فإن هذا يدمر المؤسسة، ولكن يجب أن يكون التقويم نظامياً، ومن أهدافه التحسين المستمر ومنع المشكلات الكبيرة وإبعاد أو إزالة الخطر. والتقويم حاجة إنسانية عامة، ولذلك تتفاوت درجات ضبط التقويم، فهي ما بين استعراض ذهني مع مساعدة الذاكرة بكتابة ما يجب تذكره، إلى درجة عالية من ضبط أربعة أمور، لأنه كلما ازداد حجم ومرتبة المسؤولية الشخصية أو الوظيفية، كبُرت الحاجة إلى زيادة في درجة ضبط الأمور الأربعة في التقويم، وهي: الانتظام والشمولية والتوثيق (أي التدوين) والقياس مع المقارنة.

● التقويم اليومي أو الأسبوعي وما يقاربه: يُروى عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ ﷺ، أنهُ قَالَ فِي خُطْبَتِهِ: «حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا وَزِنُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُوزَنُوا وَتَزَيَّنُوا لِلْعَرْضِ الْأَكْبَرِ، يَوْمَ تُعْرَضُونَ لَا تَخْفَى مِنْكُمْ خَافِيَةٌ» رواه ابن أبي شيبة. فالتقويم اليومي ونحوه هو في الغالب استعراض ذهني سريع لأعمال ذلك اليوم أو للمهم منها، وذلك لتَصَوُّر الموقف أو مشهد الأنشطة، ولمعرفة ما يحتاج إلى مراجعة وتقويم، وهذا ما تقتضيه الأدلة التي ذكرناها. وواضح أنه ينبغي مساعدة الاستعراض الذهني بكتابة ما يجب تذكره من الملاحظات الشخصية وآراء الآخرين واعتراضاتهم، وغيرها من الأمور لأهميتها أو لحاجتها إلى موقف جديد أو تصحيح أو شبه ذلك. ومن كان مرابطاً على واجب معين، فإن أهم مضامين الاستعراض هي شؤون واجب المرابطة وما تحتاجه، بالإضافة إلى الشؤون المهمة الأخرى. وأما التقويم غير اليومي وغير الرسمي، فقد يكون كل أسبوع أو أسبوعين أو نحو ذلك، وهو لمراجعة استقامة العمل وما تم إنجازه من مراحل وما تم تثبيته خلال الفترة الماضية من الملاحظات والخبرات غير المباشرة، وكذلك ما نريد الاتجاه إليه من تنمية وتجديد وتحسين. وتقويم شخصي ميسر يساعد على الانتظام أفضل من تقويم مفصل ولكنه متقطع، فعن عَائِشَةَ، قَالَتْ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «أَحَبُّ الْأَعْمَالِ إلى الله تَعَالَى أَدْوَمُهَا وَإِنْ قَلَّ»، قَالَ (أي القاسم بن محمد): وَكَانَتْ عَائِشَةُ إِذَا عَمِلَتِ الْعَمَلَ لَزِمَتْهُ. روى الحديث مسلم والبخاري وغيرهما. فيمكن في التقويم الشخصي الميسر التركيز على أهم المحاور، وهي **أولاً**: التفاصيل

المهمة عن واجب المرابطة أو المغالبة أو الرسالة الشخصية، **وثانياً**: استعراض الأدوار الأخرى كلها لتأشير ما يحتاج إلى إجراء جديد أو غير رتيب أو حل مشكلة وشبه ذلك، **وثالثاً**: المستجدات من الأحداث المهمة، **ورابعاً**: الأهداف الجديدة والمرحلة المقبلة. وبعد استعراض هذه المحاور والبنود المهمة فيها، يمكن القيام بتقويم مجمل لها، بعرضها على قائمة من العناوين والأسئلة، منها:

- ✔ كيف كان المسار (الأمور المهمة التي تم القيام بها) وهل توجد نواقص؟
- ✔ ما هي الأعمال التالية والأمور الأخرى التي ينبغي القيام بها؟
- ✔ متطلبات أي إجراء جديد ومتابعته، وكذلك المستجدات من الأحداث وكيفية التعامل معها أو التوجه إليها؟
- ✔ العوائق/ التأخير / الأخطاء / الأسباب/ الحلول.
- ✔ أمور أخرى وأفكار نافعة ينبغي تذكرها، وأمور أخرى غير نافعة ينبغي التخلص منها. ويمكن إدخال الملاحظات اليومية في هذا الحقل.
- ✔ هل يمكن وضع درجة للإنجاز في واجب المرابطة؟
- ✔ مجالات التحسين.

● التقويم الشهري أو الفصلي أو السنوي: وهذا في الغالب تقويم رسمي تجري عليه القواعد الإدارية للمؤسسة، وفيه من التفاصيل المتنوعة ما يقتضيه عمل المؤسسة.

● التقويم المتعلق بوقت أو حدث: وهذا كالتقويم بعد إنجاز مرحلة أو عمل معين أو بعد حدوث مشكلة. ولا يجوز الاقتصار على هذا التقويم، وإنما هو إضافة للتقويمات النظامية.

● أسئلة تقويم القادة يمكن صياغتها مما ذكرناه في المبحثين الثالث والرابع من أوصاف ووظائف القادة.

٩- **تقويم الأداء المركب والتقويم الاستباقي**: كتقويم الأفكار والتوجهات والخطط الـمُعَـدَّة قبل إقرارها، وكالتقويم الاستباقي للمخاطر والتوقعات. وقد ذكرنا شيئاً من ذلك في الكلام عن الهدف والمشروع والكلام عن الأداء الإستيراتيجي وفي مواضع

أخرى. ومن المفيد هنا التذكير بنوعين في غاية الأهمية، النوع الأول: تقويم الموقف القائم مقارنة بالغايات المرجوة، كتقويم نظام العدالة أو الأداء السياسي أو القُدُرات الدفاعية أو أجزاء منها أو تقويم موقف الصراع مع دولة أخرى أو أنظمة البحوث والتطوير وغير ذلك من الأمور المهمة أو الاستراتيجية. ويمكن في ذلك كله الاستفادة من مصادر تقويم أو تحليل الأنظمة. النوع الثاني: التقويم الاستباقي للهدف المستقبلي ولعمليات الوصول إليه. ونحتاج هنا إلى المزيد من الإيضاح:

● منهج المغالبة والاستباق هو من الضروريات العليا للعمل المؤسسي، وتقويمه المتكرر في المؤسسة ليس مجرد تقويم لفرد أو مجموعة أفراد، ولكنه تقويم للمنهج والعاملين عليه والعوائق وطرق التحسين المستمر. ويحتاج تقويمه إلى تقسيمه إلى محاور، ثم تقويم كل محور على حدة مع تقويم الصلة بين المحاور.

● الاتجاه الاستراتيجي، أي اتجاه جهد المؤسسة إلى أهداف مستقبلية عالية الأولوية، فهذا محور تقويم دائم في أقسام المؤسسة كلها. ومعناه أن الخطط والأنشطة المرحلية يجب أن تقرب إلى الأهداف الكبرى وتخدمها، فلا يجوز هدر الوقت والجهد بأنشطة غير مقربة إلى الأهداف الكبرى بحجة عدم الواقعية، أي عدم استطاعة تحقيق تلك الأهداف في هذا الوقت. وواضح أن التفريط في الاتجاه يعني التفريط في المستقبل.

● تقويم البيئة الاستراتيجية للمؤسسة والوسائل الاستراتيجية (وسائل التفوق العامة أو الكُلِّـيَّـة): وكثير من هذه الوسائل الكلية هي وسائل مفروضة وإن كانت متطورة، فلها منزلة الأحكام الشرعية، كما أن البيئة الاستراتيجية هي بيئة الوسائل الاستراتيجية، وتوجد أمثلة في غاية الأهمية، كالإدارة المتفوقة والمغالبة وصحة الاتجاه، وغير ذلك مما سبق التنبيه إليه تحت عنوان «البيئة الطيبة».

● فوائد أخرى في تقويم المشهد المركب:

✔ لتخفيف أعباء تقويم المحاور والبنود المهمة في هذا المجال، يمكن إذا سمح الموقف إعتماد الأمور الآتية: الأمر الأول: هو أن يوضع جدول لتقويم المحاور والبنود، أي إن كل دورة من أدوار التقويم يكون التركيز فيها على بعض المحاور والبنود دون بعض، وقد

تقتضي أهمية محور معين تقويمه في كل دورة. الأمر الثاني: أن يتم تنسيق رفيع بين الإدارة العليا للتقويم وبين الأقسام والفروع وسلسلة القيادة. فمن المفيد جداً أن يُكلف كل قيادي بإجراء مراجعة (تقويم) استراتيجية بين حين وآخر، نحو مرة في السنة. ونحو ذلك يقال في مشاركة الأقسام والفروع في المراجعات الاستراتيجية. الأمر الثالث: أن لا يُـقتصر على ممارسة التقويم بالاستثناء، أي عند حدوث المشكلة ووقوع الخطر فقط، فإن الاقتصار على ذلك أمر في غاية الضرر وقد يدمر المؤسسة.

✔ تقويم الأهداف المستقبلية مع المتعلقات والمؤثرات والخطط قبل تنفيذها، وقد ذكرناه في الكلام عن الهدف والمشروع وعن الأداء الاستراتيجي. ومثله تقويم القرار الاستراتيجي قبل اتخاذه.

✔ من طرق التقويم النافعة لكل مشهد مركب هو تقسيم المشهد إلى موضوعات أو محاور وتقويم كل محور على انفراد، مع النظر في الصلة بين المحاور كي تكون متطلبات التنسيق واضحة، وقد سبق بيانه. ويمكن أحياناً الاكتفاء بالمحاور التي هي أكثر أهمية بشرط نفي الخطورة عن المحاور التي يُراد إغفالها أو تأجيلها.

✔ تقويم التهديدات والمخاطر الخارجية وقُدُرات المواجهة: وقد نبهنا إليه في مبحث السياسات الوقائية من (المنطلق).

✔ تقويم المخاطر الداخلية وطرق المعالجة، وقد ذكرنا بعضها في أواخر (المنطلق)، وهذا مثل:

- الانحراف عن الغايات العليا.
- الاختراق (الفكري / التنظيمي / الثقافي والاجتماعي / الاستراتيجي أو القومي).
- الفساد الوظيفي (القيادي والإداري وغيره).
- الصراع الداخلي.
- الحطام الداخلي (مواضع الظلم والفقر والتهميش).

١٠- **التقويم بالتجربة**: وذلك حين تكون التكاليف مقبولة، وتكون الخطورة معدومة أو قليلة جداً قياساً بالمنفعة، كما في بعض عمليات التسويق التجاري وفي كثير من الدراسات الطبية وغيرها. أما تجارب التسويق وشبهها، فإن تعيين التجربة قد سبقه بعض

التفكير، ثم المزيد من التفكير في إعداد التجربة. وأما الدراسات الطبية ونحوها كاستعمال دواء جديد مثلاً، فإن مسار التجربة يتضمن الكثير من التفكير والتقويمات المختبرية وعلى الحيوانات، ثم دراسات معمقة لهذه التقويمات، ثم الاستعمال البشري.

١١- **التقويم بالخبرة والاستبصار:** وهو تقويم سار عليه البشر زمناً طويلاً وعليه الإعتماد إلى اليوم في كثير من الأمور. وهو يعتمد على الخبرة والبصيرة في تقسيم المشهد أو العمليات المخطط لها إلى محاور وبنود، غير أن رأي الخبير هو الذي يحدد أفضلية هذه العملية على غيرها ويحدد ترتيب الإيجابيات والسلبيات في محور معين، ومن غير تحويل هذه المعاني إلى أرقام حسابية متدرجة. ولا شك أن للخبرة والاستبصار أهمية كبيرة في أنواع التقويم كلها، لأن التقويم بالأرقام يعتمد عليهما في رؤية المحاور والبنود والعوامل والمتعلقات، وكذلك في خيارات الأمور التي يتعذر تقويمها حسابياً. ومع ذلك فإن الخبرة والاستبصار يخضعان لكثير من العوامل النفسية والمنهجية المتغيرة، ويمكن معالجة ذلك بإخضاع القضية أو المحور إلى خبيرين أو أكثر لهما اتجاهات متباينة، ثم مطالبة كل منهما بتعليق تفصيلي على ورقة الآخر. وعلى أي حال فإن الخبرة على أهميتها ليست بديلاً عن التقويم الكمي في المجالات التي يمكن بثقة حساب درجاتها.

من أخطاء التقويم

التقويم السليم يحتاج إلى كثير من الإنصاف والجهد والمعرفة بالإضافة إلى الملكة، وقد بالغ بعضهم فوصف التقويم السليم بإنه عملة نادرة. ولنضرب مثلاً علماء الجرح والتعديل فقد كانوا فعلا عملة نادرة فإن عددهم قليل جداً بالقياس إلى العدد الكبير من علماء الإسلام. ولعل أهم أخطاء التقويم هي:

١- **الهوى والانحياز والبناء على الانطباعات القديمة:** فأول واجب على المقوِّم هو التجرد لله عز وجل، أي الحكم بالعدل، كما قال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ المائدة: ٨. وأما البناء على الانطباعات

القديمة، فإذا كان المطلوب هو التقويم الشخصي لعضو معين وليس تقويماً لعمله خلال فترة معينة، فحينذاك تستند إلى تأريخ الشخص ومساره إلى هذا اليوم وليس إلى انطباعاتك المجردة. وأما في تقويم الأداء، فإنك تتعامل مع أداء أو إنجاز معين وضمن فترة زمنية معينة فلا يحق لك أن تنقل إليها تقويمك أو انطباعك أو انطباع غيرك لفترة سابقة. وكذلك في تقويم هدف معين قبل تنفيذ الخطط فإنك تتعامل مع منافع ومخاطر محتملة، فلا يصح تقليل شأن التقويم الشامل والإعداد استناداً إلى انطباعك عن ذكاء ومهارة صانع الهدف. وترجع هذه الأمثلة إلى الهوى أو ضعف الاهتمام والاستخفاف بالعواقب. وقد يدفع الهوى إلى التركيز على محور وتوسيعه دون محاور أخرى مهمة، وهذا كثير في الصراع السياسي وفي شبكات إدارة الفساد، حين يتم التركيز على محور الفساد العملي مثلاً بغرض التشنيع على مفاهيم صحيحة أُلصِقت زوراً بالعمل الفاسد. بل قد يتعمد خبراء الصراع إفساد محور معين لإلصاق الفساد بالمحاور الأخرى، وقد يتعمدون العكس، أي إدخال محور نظيف لإضفاء النظافة على محاور فاسدة. وهذه مسالك قديمة ومتجددة، فقد قال تعالى: ﴿وَلَا تَلْبِسُواْ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَٰطِلِ وَتَكْتُمُواْ ٱلْحَقَّ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ البقرة: ٤٢. ومن هذا النوع إيقاع خبر مستقبلي مجمل على محل معين بمجرد الحدس والتخمين، ثم القيام بإجراءات مكلفة جداً (سياسية أو اقتصادية أو عسكرية) بناءً على ذلك !! ويقع في ذلك المسرفون في تأويل وفهم النصوص العقيدية عندهم، سواء كانوا من المسلمين أو من أهل الكتاب.

٢- **الغلو في الرموز والقادة («الرجل المقدس»)**: وهذا كثير فيمن غلبت عليهم التبعية من الأعضاء فهم يدافعون عن الرموز والقادة بكل حق أو باطل، ولا يبالي أحدهم بالدمار الكبير الذي يلحق المؤسسة كلها بسبب اولئك القادة، بل لا يبالي بعضهم بتعطيل واجبات شرعية سياسية كبيرة لمجرد إبقاء المظهر الجميل على صورة القائد!!

٣- **الغفلة عن طرق وقواعد التقويم**: فإن التقويم يحتاج إلى تحليل دقيق لقاعدة المعلومات وقدرة على تمييز المحاور أو البنود العالية الأهمية، ووضع مقياس أو تقدير للتقويم ثم دراسة دور المؤثرات وسائر ما سبق ذكره من أمور. وأما الكسول الذي يريد ان يُـقَوِّم من غير بذل جهد كبير فالأجدر به أن يجلس في بيته. مثال ذلك التركيز على بعض العوامل وإهمال أخرى مهمة، أو الفشل في تقسيم المشهد إلى محاور وبنود مما يوهم بخط

مستقيم يسهل تقويمه، ولكنها في الحقيقة خطوط عديدة كثيرة التقاطع ويتعذر تقويمها إلا بعد تفكيكها لتقويم كل جزء ثم تقويم التفاعل بين الأجزاء. وكذلك النقص والخطأ في تقويم أنظمة التقنيات الضرورية في مختلف المجالات.

٤- **الإسراف في التساهل أو في التشدد أو التبرير**: فالإسراف في التساهل في غير الأمور الشخصية، معناه إعطاء الشخص ما لا يستحقه من حقوق الآخرين، وهذا ظلم واضح. وأما الإسراف في التشدد فهو ضرب من الشح، فالشحيح يصعب عليه إظهار فضائل الآخرين ومزاياهم، وهذه معصية يُحاسب عليها كما قال تعالى: ﴿وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ﴾ الأعراف: ٨٥، وقال تعالى: ﴿وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ۝١ ٱلَّذِينَ إِذَا ٱكْتَالُواْ عَلَى ٱلنَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ۝٢ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَو وَّزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ۝٣﴾ المطففين: ١ – ٣. وبعض الناس ليست لهم رؤية واضحة، ولذلك يميلون إلى تسويغ كل موقف وتمشية كل سياسة، وقد اضمحلت عندهم كثير من الحدود بين الخطأ والصواب والحق والباطل. وهؤلاء لا نفع فيهم في التقويم، وإنما يراد من المقوِّم أن يكون كالطبيب الحاذق الذي يشخص العلامات المَرضية بثقة وسرعة. ومن الأمور الشائعة اختلاف المقوّمين في التشدد والتساهل، ولذلك فإنك إذا أردت مقارنة تقويم بتقويم سابق أو مقارنة تقويم أحد القادة بقائد آخر، فينبغي أن تصدر التقويمات من جهة مؤهلة واحدة.

٥- **ضعف التماسك الداخلي (النفسي) للمقوِّم، ومن علاماته:**

- التأثر بالشائعات.
- الخوف من تبعات التقويم ولذلك يلجأ إلى تسويات وتبريرات تُبعده عن المشاكل.

٦- **تجويد الأداء أو الإنجاز بعيداً عن الاتجاه الاستراتيجي**: وهذا خطأ كبير وكثير الوقوع. يوضح الأمر أن المؤسسة السياسية أو الحكومية بطبيعتها مأمورة بمعالي الأمور وبأعظم الحسنات الممكنة. وموضع الخطأ هو ان العاملين حين يرون أن إقامة الأولويات العالية هدف بعيد الأمد، فانهم يتحولون إلى أهداف أخرى منقطعة عن الأهداف الكبرى ولا تُقرب إليها، ثم تقع المؤسسة في خدعة التقويم الجيد للأداء ولإنجاز هذه الأهداف الجديدة، علماً أنها صرفت جهد العاملين عن الأهداف الكبرى واشغلتهم بأهداف

غير مجدية أو محدودة الفائدة.

والواجب حين ترى الأهداف الكبرى بعيدة المدى هو أن تبحث عن أعمال واهداف فرعية تخدمها من بعيد وتقرب إليها. وعليك أن تراجع نفسك في كل حين (يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً): ماذا فعلت لتتقدم نحو الأهداف الكبرى؟ وعليك أن تسأل نفسك في كل مشروع للمؤسسة وفي كل نشاط: هل يقرب إلى الأهداف الكبرى؟ وبخلاف ذلك فإن كل إنجاز لا يخدم الأهداف الكبرى ولا يقرب إليها أو يشغل العاملين عن الأنشطة المقربة، فإن تقويمه من الناحية الاستراتيجية ليس بالجيد.

ما بعد التقويم

نتيجة التقويم دليل على وزن الشيء وقيمته، سواء كان أداءً أو خطورة أو دراسة لهدف أو تقويماً للأنظمة أو النزاهة أو التقنيات أو غيرها. فوزن النتيجة يحدد ما بعدها من إجراءات التغيير والإصلاح. ويتصل بذلك ما ذكرناه من تفسير أدلة «ضرورة عمليات التغيير إلى الأحسن» في كتاب (المنطلق).

١- **ما بعد التقويم الاستباقي للأهداف والمخاطر والقرارات**: سبق بالتفصيل ما ينبه إليه، وذلك في «الأداء الاستراتيجي» وفي مواضع أخرى.

٢- **تقويم الأنظمة، كالنظام السياسي أو القانوني أو غيره**: نبهنا إليه في مواضع متعددة، وسيأتي ما يتصل به أيضاً في المبحث العاشر (الإصلاح وإدارة المشكلات).

٣- **في تقويم أداء الفرد والمجموعة الصغيرة**: ذكرنا في الكلام عن المكافأة والمحاسبة تفاصيل كثيرة، ونحتاج هنا إلى ذكر بعض الإجراءات العملية:

- على المسؤول مراجعة التقويم والتأكد من إقتناعه بسلامته.
- التقويم الكلي للموظف له اعتبار كبير، وغالباً ما يتقدم على تقويم الجزئيات.
- يتم تأشير نقاط القوة ونقاط الضعف والبنود التي تحتاج إلى عرض وحوار.
- يُعْـرَض التقويم على الموظف خلال فترة قصيرة بعد إجرائه.
- تذكر أن النصيحة تتضمن إرادة وتحري الخير للمنصوح، ولذلك يكون

عرض الجانب السلبي من التقويم على الموظف عرضاً أخوياً في جو من الهدوء واجتناب التجريح والاستخفاف والتهديد. ومن الجميل تذكير الموظف بنقاط قوته مع شيء من التشجيع، ثم عرض نقاط الضعف المهمة بطريقة الحوار المتبادل غير الاستفزازي، كي يُظهر الموظف نوع مواجهته للتقويم (كالغضب والطعن واتهام الآخرين أو الدفاع أو طرح الأعذار أو الاعتراف بأن الأمر يحتاج إلى تحسين)، وكذلك نوع تفهم الموظف لمضامين التقويم. وبصرف النظر عن طريقة استجابة الموظف، فإن غاية المسؤول أو المدير هو إشعار الموظف بأن المقصود هو نفعه وتنميته بالأفكار والتوجيهات الجيدة، فهي تغذية راجعة للموظف نفسه كما هو اصطلاح خبراء القيادة والإدارة.

● في أواخر الحوار يجري الاتفاق على كيفية معالجة أي خلل وتحسين الأداء، وما يتبع ذلك من إجراءات.

● التقويم الكلي الجيد يمكن عرضه على الموظف أو المجموعة الصغيرة بصفته الكلية الجيدة وبصورة كتابية، أو بصورة شفوية ولكن يجري بعد ذلك توثيقها (تدوينها). وأما الجوانب السلبية التي لم تؤثر في التقويم الكلي، فإن كانت مهمة ويمكن أن تؤثر في أداء آخر فإنه يتم التذكير بها بلطف مع اهتمام، وبحضور المجموعة أو على انفراد، وذلك بحسب نوع القضية.

● على الموظف أن يكون عدلاً في مواجهة سلبيات التقويم. فمن الأمور المذمومة في الشرع وينبغي اجتنابها:

✓ إنكار الحقائق.
✓ الظنون السيئة بلا دليل.
✓ الجزع.
✓ الغضب.
✓ الأعذار غير الحقيقية.

وأما الأمور المحمودة في مواجهة سلبيات التقويم الأصولي، فمنها:

✓ اعتبارها تغذية راجعة في مصلحة الموظف.
✓ اعتبارها منطلَقاً للتحسين.

● التقويم الإيجابي لأداء المجموعة الصغيرة يُوَجه إلى المجموعة بجملتها في كثير من الأحيان، حين يتعذر فصل تأثير كل فرد عن الآخر، كما أن تقدير المجموعة بجملتها يشجع على الثبات على طريق النجاح. وأما التقويم السلبي للمجموعة، فالقرائن وطبيعة العمل تقرر حمل التقويم على المجموعة كلها بالتضامن أم زيادة التدقيق لفرز سبب انخفاض التقويم.

تفسير آية الكيل والوزن (التقويم)

قال تعالى: ﴿أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾﴾ الشعراء: ١٨١ – ١٨٣. الآيات هنا تتضمن أصولاً في تقويم الأشياء وفي التعامل الأخلاقي وفي المكافأة والعقاب، ومن فوائدها:

الفائدة الأولى: معنى الوزن والكيل، فالوزن فحص ومعرفة قدر الشيء أو ثقله وخفته، من الجهة المادية اوالمعنوية، ولذلك يُستعمل فيما يوزن بالقبان ونحوه، وكذلك فيما يوزن باعتبار المعاني في تقويم الآراء والأعمال. قال تعالى: ﴿وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ﴾ الحجر: ١٩، أي مُقدّر بحكمة. وقال تعالى: ﴿وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ﴾ الحديد: ٢٥، اللام هي لا التعليل في عبارة ﴿لِيَقُومَ﴾، فلما كانت الغاية من إنزال الكتاب والميزان هي قيام الناس بالقسط، فلا شك أن الميزان يتضمن الأدوات التي توزن بها الآراء والأعمال ويتم التقويم بها لتحقيق القيام بالقسط، وكثير من قضايا التزاحم تحتاج إلى أدوات أو ميزان «شديد التحسس» لتقويم القرار قبل تنفيذه وبعد ذلك. وقال تعالى: ﴿وَالْوَزْنُ يَوْمَئِذٍ الْحَقُّ فَمَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٨﴾ وَمَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنْفُسَهُمْ بِمَا كَانُوا بِآيَاتِنَا يَظْلِمُونَ ﴿٩﴾﴾ الأعراف: ٨ – ٩، والمضمون: من ثقلت مزاياه وحسناته ومن خفت مزاياه وحسناته، فالوزن هنا هو وزن النوايا والأعمال. وتقول العرب: ما لفلان عندي وزن، أي قَدْر، وذلك لخسته. وقالوا: أوزان العرب وهو ما بنت عليه أشعارها، وهذا القول أوزن من هذا أي أقوى وأفضل، ورجل وزين الرأي أي أصيله، ووازنه عادله. وقريب من ذلك يُقال في الكَيْل فإنه فحص لتقدير الشيء، ويستعمل أيضاً في

الأجساد والمعاني، فالمكايلة المقايسة بالقول والتفكير، وكايل الرجل صاحبه أي واجهه بالكلام كيلاً بكيل، ويُقال: كِلِ الفرس بغيره أي قسه به في الجري، وإذا أردت علم رجل فكِلْه بغيره.

وقال الأخطل:

فَقَد كِلتُموني بِالسَوابِقِ قَبلَها　　　فَبَرَّزتُ مِنهـا ثانياً مِن عَنانِيا

الفائدة الثانية: الفرق بين الكيل والوزن، هو أن الكيل يُستعمل في أمور يكون التقدير فيها تقريبياً في كثير من الأحيان أي أقرب ما يمكن إلى الحقيقة كالقياس بالمد والصاع والحجم والطول، وقد يمكن ضبط كيل السوائل بدقة ولكن يتعذر ضبط كيل التمر والفاكهة ونحوها بدقة متطابقة في كل مرة لأن الكيل يختلف بعض الشيء باختلاف حجوم قِطع الفاكهة ومقدار الرطوبة فيها. وكذلك الأمر في قياس المعاني إلا حين تكون الفوارق جلية جداً وكبيرة. وأما الوزن فيمكن التدقيق فيه بلا زيادة ولا نقصان.

حاصل ذلك أنه توجد أمور كثيرة يصعب على أهل الخبرة حساب درجاتها بدقة كعواطف الناس وطرق استجابتهم للمؤثرات، وتوجد أمور أخرى يصعب الركون فيها دائماً إلى الدرجة الإجمالية، وذلك لأنها تضم في طياتها مواضع ضعف غير ظاهرة مما قد يُفسد الإعتماد على التقويم الظاهري. ويقتضي ذلك مساعدة التقويم الإجمالي بأمرين، أحدهما تقويم تفصيلي للمتعلقات والنتائج، الأمر الآخر هو إجراءات احتياطية لتوجيه المسار إلى الدرجة المطلوبة.

مثال ذلك قضية الجمهور والرأي العام، صحيح أن النصوص الشرعية توجب العمل على تنمية المؤمنين كلهم لتشكيل رأي عام جيد، وهذا طريق طويل، وقد يصعب جداً رفع الجمهور إلى درجة عالية في الأهلية الذاتية لاتخاذ القرار السياسي الصحيح، بل إن مواطن الضعف الموجودة عادة قد تُغْتنم لتحريك الجمهور ضد نفسه من حيث لا يشعر، منها قضية تفضيل الجمهور للمصالح الضئيلة والمتوسطة القريبة على المصالح الكبيرة المستقبلية، ومنها استجابة الجمهور في كثير من الأحيان إلى الإثارة العاطفية مما يُسَهِّل عمليات التضليل والتحريك العدائي ويوقع الجمهور في كمائن بادئ الرأي (أي الرؤية الأولى)، ومنها قلة

اهتمام الجمهور بالقضايا الخارجية من غير فحص المصالح. ولذلك فإن عمليات رفع درجة الوعي والالتزام عند الجمهور، يجب أن تقترن بعمليات رفع درجة الجمهور في الاستجابة للنخب الصالحة، ومن أدلة ذلك قوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا﴾ النساء: ٥٨، وقوله تعالى: ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمۡ أَمۡرٞ مِّنَ ٱلۡأَمۡنِ أَوِ ٱلۡخَوۡفِ أَذَاعُواْ بِهِۦۖ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ وَلَوۡلَا فَضۡلُ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ وَرَحۡمَتُهُۥ لَٱتَّبَعۡتُمُ ٱلشَّيۡطَٰنَ إِلَّا قَلِيلٗا﴾ النساء: ٨٣، وسيأتي بيان ذلك في الكلام عن القلة المؤثرة إن شاء الله تعالى.

الفائدة الثالثة: الإيفاء بالكيل هو جعله وافياً أي تاماً، فإذا كان في الأشياء التي يتعذر الإستقصاء فيها كما ذكرنا، فإن تحقيق الإيفاء يكون ببعض الزيادة على الواجب في الكيل، كما نبه إلى ذلك ابن عرفة في تفسيره، اللهم إلا إذا كان في الحق اشتراك يوجب التسوية بين الشركاء. وللتأكيد أو التشديد في قضية الإيفاء بالكيل قال تعالى: ﴿وَلَا تَكُونُواْ مِنَ ٱلۡمُخۡسِرِينَ﴾، فالـمُخْسِر الـمُنْقِص، والعبارة تتضمن النهي عن التنقيص وكذلك النهي عن أن يكون الإنسان من جملة المخسرين. ويتضمن ذلك في تقويم الأشخاص وفرق العمل إعطاء الناس وأعضاء المؤسسة حقهم المادي والمعنوي كاملاً، فإن تعذر الإستقصاء أعطينا زيادة من باب الاحتياط. وأما في تقويم الأفكار والخطوات والأعمال التي فيها قدر من الإبهام وتضارب الاحتمالات، فإن عدم التنقيص يُحمل على عدم الجزم إلا بعد إعطاء المزيد من الدراسة وحصر الإبهام وتضييق الاحتمالات.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى: ﴿وَزِنُواْ بِٱلۡقِسۡطَاسِ ٱلۡمُسۡتَقِيمِ﴾، ذكرنا تعريف الوزن في البداية، وأما القسطاس فهو ميزان العدل أو هو أقوم الموازين. وأما المستقيم فهو الثابت الاتجاه، فأصله من أقام فهو مقيم أي ثبت واستقر، ثم نُقل إلى صيغة الإستفعال وكأن الاستقامة هي عملية وجهود تحصيل الإقامة على الحق، والمستقيم هو الحامل لهذا الوصف، فالمستقيم هو الثابت الاتجاه فلا عوج فيه ولا يميل أي ميل مخالف لجهة الغاية. وليس ذلك إلا بالاستقامة على طريق الحق والعدل والاستقامة إلى الله تعالى، وأما طريق الفساد والظلم فليست له إلا استقامة ظاهرية محدودة ومؤقتة، فقد قال تعالى: ﴿ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ ٱجۡتُثَّتۡ مِن فَوۡقِ ٱلۡأَرۡضِ مَا لَهَا مِن قَرَارٖ﴾ إبراهيم: ٢٦. فالقسطاس المستقيم هو

الميزان الثابت على العدل مع كل من يزنهم أو يزن آراءهم وأعمالهم بصرف النظر عن الميول العقيدية والمذهبية والعاطفية وبصرف النظر عن الثراء والمنزلة الوظيفية وغيرها. وهذا من جنس قوله تعالى: ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلۡنَٰكُمۡ أُمَّةٗ وَسَطٗا لِّتَكُونُواْ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيۡكُمۡ شَهِيدٗاۗ ﴾ البقرة: ١٤٣، فإن الوسط في سياق الشهادة على الناس ولأجلها يدل على غاية العدالة كما ذكر السهيلي وغيره، لأن الوسط مسافته متساوية متعادلة من جميع من يشهد عليهم، فيشهد على الواقع بالحق بصرف النظر عن ميول القلب، فكما يرى معايب الآخرين فعليه كذلك أن يرى تفوقهم الكبير في الوسائل وإتقانهم لها، ويشهد بذلك كي يُحاكم نفسه ويعرف ما يجب عليه من تغيير وتطوير. وتدبر أن مفعول ﴿وَزِنُواْ﴾ محذوف، وهذا ينبه إلى العموم في الأشياء الموزونة، المادية والمعنوية، بما في ذلك الأعمال المخطط لها والمتوقعة كالمخاطر وغيرها. ويدل ذلك على وجوب العناية في وزن الأفكار والخطط والأعمال لأجل تقديم الأولويات، أي ما هو أعظم وزناً في المصلحة العامة، وكذلك لترتيب أجزاء العمل والخطط لأجل تحقيق الغاية بأعلى المعايير. وسيأتي المزيد تحت عنوان «توجيه وتنظيم الفكر والعمل».

الفائدة الخامسة: قوله تعالى: ﴿وَلَا تَبۡخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشۡيَآءَهُمۡ ﴾، فإنه عام في الناس وعام في الأشياء كلها، والبخس هو ظلم التقويم وهضم الحقوق وإعطاء دون ما يجب، فلا يحل ذلك مع إنسان سواء كان مسلماً أو كافراً وسواء كان مقرَّباً أو مبعداً.

الفائدة السادسة: قوله تعالى: ﴿وَلَا تَعۡثَوۡاْ فِي ٱلۡأَرۡضِ مُفۡسِدِينَ ﴾، قد وردت هذه العبارة في خمسة مواضع من القرآن الكريم. ولفظ: لا تعثوا، من عَثِي يَعْثَى عُثُواً، وكذلك في لغة بني تميم: عاث يعيث عيثاً. وأما معناه، فيقال في الرأس العُثوة وهو جفوف الشعر والتباده وبُعد عهده بالمشط، ورجل أعثى أي كثيف اللحية أو الشعر، ويستعار اللفظ لما تشعث من النبات، يقال: شاب عُثا الأرض. والتعييث طلب الأعمى الشيء وهو أيضاً طلب المبصر إياه في الظلمة، وعاث في ماله أي أسرع في إنفاقه، وعاث الذئب في الغنم، وعيّث في الكنانة أي أدار يده فيها لطلب السهم، وعيّث في السنام بالسكين. ولعل أقرب ما يقع عليه العثُو في التصرفات هو أولاً: فقدان النظام أو الفَوْضى، وهو تصرف الناس بلا تفويض ولا نظام، كما يحصل حين تُدار المؤسسات الحكومية بأنظمة سيئة كغياب الشفافية والمحاسبة مما يؤدي إلى

تسرب كثير من الأعمال الحكومية خارج النظام كي يتصرف فيها الفاسدون. وثانياً: «العمل في الظلام أو في المجهول»، وذلك حين تضع خطاك على أرض وأنت لا تعرف طبيعة هذه الأرض وما يزاحمك عليها وما يؤثر عليك فيها، ويقع ذلك في كثير من سياسات غير المنضبطين بالأخلاق أو بالمشروع وغير المشروع، كما يحصل حين تقوم حكومة ما بإجراءات ضد خصوم لها، فتعيث بضرب الناس في الظلام كأن تظلم مائة بريء عسى أن تجد بينهم مذنباً واحداً !! وينبغي التذكير هنا أن العثو أو فقدان النظام في العمل يتفرع من فقدان النظام في التفكير، ولذلك ينبغي لكل إنسان أن يتعلم كيف ينظم تفكيره. وبقي أنْ نذكر أن عبارة: مفسدين، في الآية الكريمة، هي حال ثابتة أي غير منتقلة، لأن الفوضى في الأرض يستلزم الفساد، ولذلك فسر العلماء العثو بالفساد، وهذا من باب تفسير اللفظ بما يستلزمه أو يؤدي إليه، غير أن اللفظين غير مترادفين قطعا، حتى على قول من جوّز أن يكون لفظ: مفسدين حالا مؤكدة لعاملها وهو: تعثوا، فإن الحال المؤكدة لمعنى عاملها لا يلزم أن تكون مرادفة له كما هو واضح من الأمثلة المشهورة للنحاة. وواضح أن العمل يجب أن يجمع صفتين: النظام والبصيرة.

الفائدة السابعة: واضح أن التقويم له صلة متينة بالمكافأة والعقاب، كما في نحو قوله تعالى: ﴿قَالَ أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُۥ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِۦ فَيُعَذِّبُهُۥ عَذَابًا نُّكْرًا ﴿٨٧﴾ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلْحُسْنَىٰ ۖ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴿٨٨﴾﴾ الكهف: ٨٧ – ٨٨، وقوله تعالى: ﴿أَمْ نَجْعَلُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ كَٱلْمُفْسِدِينَ فِى ٱلْأَرْضِ أَمْ نَجْعَلُ ٱلْمُتَّقِينَ كَٱلْفُجَّارِ﴾ ص: ٢٨، وقد تقدم الكلام عن المكافأة والمحاسبة.

تفسير آية درجات الأعمال

قال تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ﴾ الأنعام: ١٣٢ وقال تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ الأحقاف: ١٩. الآية الكريمة أصل في تفاوت درجات الأعمال والقُدُرات وضرورة تَعَلُّم وسائل حساب الدرجة حين يقتضي الأمر ذلك، أي صناعة المعيار أو المقياس.

ومثل ذلك قوله تعالى: ﴿ أَفَمَنِ ٱتَّبَعَ رِضْوَٰنَ ٱللَّهِ كَمَنۢ بَآءَ بِسَخَطٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَمَأْوَىٰهُ جَهَنَّمُ ۚ وَبِئْسَ ٱلْمَصِيرُ ﴿١٦٢﴾ هُمْ دَرَجَٰتٌ عِندَ ٱللَّهِ ۗ وَٱللَّهُ بَصِيرٌۢ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿١٦٣﴾ ﴾ آل عمران: ١٦٢ – ١٦٣، أي هم متفاوتون على حَسَب مساعيهم كما تتفاوت الدرجات، أي التفاوت بين منازل الصالحين، وكذلك بين منازل السيئين. وأما من ادعى أنها درجات الآخرة في الجنة وفي النار، فلا شك أن درجات الآخرة تابعة لدرجات الدنيا كما تنبه إليه آية آل عمران نفسها، وكما في نحو قوله تعالى: ﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَىٰهُ ٱلْجَزَآءَ ٱلْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾ ﴾ النجم: ٣٩ – ٤١. ومن فوائد هذا المجال:

الفائدة الأولى: المعنى العام للآية أن لكل عامل في طاعة الله أو معصيته، منازل ومراتب من عمله يبلغه الله إياها ويثيبه بها، إن خيراً فخيرًا وإن شرًا فشرًا، ذكره الطبري وغيره. ورُوي عن ابن زيد أن درجات المحسنين تذهب علواً ودرجات المسيئين تذهب سفلاً. والدرجة هي المنزلة في الأجسام وفي المعاني. فلكل إنسان درجات من أعماله، فقد تكون فيه درجة صغيرة من هذه الخصلة ودرجة متوسطة من تلك الخصلة ودرجة كبيرة من خصلة أخرى، وقد ذكرنا هذا الأصل بشيء من التفصيل في المبحث الثاني من فصل الصغائر والكبائر في (ثمار التنقيح على فقه الإيمان). المهم هنا أن من قواعد، بل من ضروريات العمل تقدير الدرجة (أي التقويم)، كدرجة المهارة في الخير أو الشر، أو درجة التأثير الحسن أو السيّء في أمر ما، ولذلك جاءت نصوص كثيرة تتحدث عن خصال وشعب الإيمان وخصال النفاق وعن تفاوت الحسنات والسيئات.

وتدبر حديث عَبْدِ الله بْنِ عُمَرَ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «إِنَّمَا النَّاسُ كَالإِبِلِ المِائَةِ، لاَ تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً» رواه البخاري وابن ماجه وابن حبان وأبو يعلى. الراحلة من الإبل يُطلق على الذكر والأنثى، وهو البعير القوي في حمل أثقال الناس وحسن السير بها في السفر ونحوه، والتمثيل في الحديث هو للناس عموماً كما هو واضح من اللفظ، وليس خاصاً بفئة معينة. وهذا مَثل للإنسان الجواد الكريم الذي يمتد عطاؤه إلى خارج حدود بيته وأهله، فهو يحمل أثقال الآخرين ويدفع عنهم ويكشف كربهم، فهو على درجة عالية من تحمل المسؤولية. وواضح أن عدد هؤلاء قد يكون أقل بكثير من واحد في المائة، وكلما قلت الدرجة كَثُر العدد.

الفائدة الثانية: قلة أعداد أصحاب درجات الجودة العالية (النُّخَب المتفوقة) بين جملة البشر، فتدبر ما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ الْحَقَّ فَهُم مُّعْرِضُونَ﴾ الأنبياء: ٢٤، وقوله تعالى: ﴿وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخُلَطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ﴾ ص: ٢٤. ولذلك طلب الشرع إعداد نخب صالحة ومتخصصة ومرابطة على ما تحتاجه الأمة من علم وعمل، وقد ذكرنا ذلك في تفسير آية المصابرة والمرابطة، وسيأتي المزيد في مبحث إدارة الفكرة ومفهوم القلة المؤثرة إن شاء الله تعالى.

الفائدة الثالثة: تدبر عبارة ﴿دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا﴾، فإنها تنبه إلى أن تقويم الإنسان يكون بدرجات عمله، ولا شك أن تقسيم الأعمال إلى درجات يعني تقويم الأعمال لمعرفة درجتها وما تتطلبه هذه الدرجة، وهذا علم ينبغي إتقانه وممارسته حتى يصير خبرة وفنّاً، فإن العامل لن يعرف حقيقة موقفه إلا إذا خَبُر بفن التقويم وحساب الدرجات. أما الأعمال الحسنة فتحتاج إلى تقويم درجتها قياساً إلى أعلى معايير المغالبة، كي يكون الموقف العملي متجانساً مع الوسع (القُدُرات)، وكذلك لتوجيه عمليات التحسين والتطوير (أي تنمية الوسع)، وقد توسعنا في (المنطلق) في بيان قواعد التغيير والتحسين وفي بيان حكم المغالبة.

وأما الأخطاء ومواطن الضعف فتحتاج إلى تقويم أسباب وآثار الخطأ والضعف لغرض تيسير التصحيح والمعالجة. وأما أعمال الشر فإن تقويمها من الضروريات أيضاً، لمعرفة درجة الشر والخطورة من جهة شدتها ومجال تأثيرها وزمن توقعها (أهو وشيك أو قريب أو متوسط أو بعيد) ومتطلبات المواجهة والبدائل. والفعل الماضي في عبارة ﴿مِّمَّا عَمِلُوا﴾، يؤكد أهمية التأريخ العملي للمؤسسة والدولة والفرد في تقويم ما يُتوقع منه، لأنه قد استلم درجته فهو في حكم الثبات عليها إلى أن يغير عمله (وليس قوله) ويحصل على درجة جديدة.

الفائدة الرابعة: معرفة الدرجات أصل في العدل والإتقان، لأنها وسيلة لأمرين كبيرين، الأول: إعطاء كل ذي حق درجته، ومعرفة مواضع قوته وضعفه. الثاني: هو تقويم الأعمال، كالأداء والإنجاز، وتوجيه عمليات الإصلاح والتغيير.

المبحث السادس
إدارة النفس والأعضاء

مقدمة
التحرك النافع أو الإيجابية الحميدة

تقوم إدارة النفس على تحصيل ما يمكن تسميته بالإيجابية الحميدة، أي صفة التحرك النافع وليس مطلق التحرك، وهي نقيض «السلبية» وهي صفة الركود والتراجع والاكتفاء بالتفرج. وكل ما يُذكر من أمور جيدة في هذا المجال فهو تفسير أو تطبيق لقوله تعالى: ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّىٰهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَىٰهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّىٰهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّىٰهَا ﴿١٠﴾﴾ الشمس: ٧ – ١٠. في الآية الكريمة قَسَمٌ بالنفس وبالأنظمة الإلهية في تسويتها، أي تعديلها وتقويمها. والنفس في العربية، تُستعمل بمعنى الروح وبمعنى ذات الشيء وجملته، كقولهم: أخرج نفسه من الأمر وجاء زيد نفسه. وتدبر ذكر النفس بصيغة التنكير والإفراد، أما التنكير فيناسب التفخيم والإطلاق في كل نفس مخلوقة، وأما إفراد النفس والضمير الراجع إليها فينبه إلى أن إلهام الفجور والتقوى هو حال كل نفس، وبذلك يندفع احتمال إلهام التقوى للصالحين فقط وإلهام الفجور للفاجرين فقط. وتدبر عبارة ﴿فَأَلْهَمَهَا﴾، فإن الفاء لتفريع الإلهام على التسوية، ومعنى الإلهام: الإلقاء في داخل الشيء، وأصله من اللَّهْم وهو الابْتِلاعُ، والْتَهَمَ الشَّيْءَ: الْتَقَمَهُ أو ابتلعه، ولَهِمَ الماءَ لَهْماً: جرَعه. وجَيْشٌ لُهامٌ: كَثِيرٌ يَلْتَهِم كُلَّ شَيْءٍ ويَغْتَمِر مَنْ دَخَلَ فِيهِ أَي يُغَيِّبُه ويَسْتَغْرِقُه. والمعنى أن الله تعالى ألقى في النفس دافع الفجور ودافع التقوى. ثم قال تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّىٰهَا﴾، أي قد فاز ونجح وظفر من زكاها، والزكاء هو النماء بالخير، فتزكية النفس هو تنميتها بالمعاني والأحوال الجليلة. فأول ذلك تنمية إلهام التقوى، كالإيمان والاستعداد لفعل الخير والنفع، وكذلك تنمية حال النفس، أي تنميتها بالخير والنفع والمهارات والكفاءات، فإنه يُقال: زكا الزرع إذا حصل منه نمو وبركة، وأرض زكية طيبة منتجة، وكل شيء يزداد وينمو وينتج فهو يزكو زكاءً. فعلامة التزكية هي النمو بالخير وانتاجه، وهذه هي حقيقة الإيجابية الحميدة، وهي تستلزم مقاومة الركود، وكذلك

مقاومة دافع الفجور، على نحو قوله تعالى: ﴿وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِۦ وَنَهَى ٱلنَّفْسَ عَنِ ٱلْهَوَىٰ ﴿٤٠﴾ فَإِنَّ ٱلْجَنَّةَ هِيَ ٱلْمَأْوَىٰ ﴿٤١﴾﴾ النازعات: ٤٠ – ٤١. ثم قال تعالى: ﴿وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّىٰهَا﴾، الخيبة هي الفشل والرجوع من غير تحصيل الحاجة أو المطلب. وأما الدَّسُّ والتدسية، فهو نقيض التزكية. يُقال: دَسَا فلانٌ وهو يَدْسُو دَسْواً ودَسْوة، وهو نَقِيْضُ زَكا يَزْكُو زَكَاء، فهو داسٍ، ودَسّى نَفْسَه، ودَسَى يَدْسُو، كذا في المحيط للصاحب بن عباد. ويُقَالُ دَسَوْتُ الشَّيْءَ أَدْسُوهُ، ومنه قوله تعالى: ﴿أَيُمْسِكُهُۥ عَلَىٰ هُونٍ أَمْ يَدُسُّهُۥ فِى ٱلتُّرَابِ﴾ النحل: ٥٩. والدَّسيس من تدسه ليأتيك بالأخبار، ودس نفسه مع الصالحين وليس هو منهم، ومنه «فإن العرق دساس»، أي دخَّال في خفاء. ودس له السم، أي وضعه خفية في طعام أو شراب. فيستعمل اللفظ بمعنى إخفاء شيء في شيء أو إدخاله فيه من حيث لا يشعر الآخرون أو على حين غفلة منهم، ويستعمل كناية عن الخسة وقلة الشأن. فتدسية النفس إدخالها في غير ما خُلقت لأجله، أي إدخالها في الرذائل والفجور، فيقل شأنها في الخير ويضيع قدرها عند الله تعالى ثم عند الصالحين، وقد تكون عظيمة المكر والحيلة في الشر وذلك لغياب أو إماتة إلهام الخير في داخلها، فهي نفس خائبة لأنها محرومة مما خُلقت لتنجو به، وإنما يتحرك فيها إلهام الفجور بمقاومة ضعيفة أو معدومة. وتدسية النفس درجات، فقد تجد الإنسان الـمُدَسَّى متثاقلاً في فعل الخير أو متفرجاً بلا اتجاه أو ممتنعاً، وهذا كله حقيقة السلبية، أو تجده عدواً للخير. وينبغي التنبيه هنا أن الفاعل في زكاها ودساها هو نفس الإنسان، أي إن ضمير الفاعل يرجع إلى ﴿مَن﴾، هذا هو ظاهر السياق، وهو قول الزمخشري وشهاب الدين الحلبي في (الدر المصون) ومكي بن أبي طالب في تفسيره والآلوسي وغيرهم. وقد ذهب بعض المفسرين إلى جواز إعادة ضمير الفاعل إلى الله تعالى، بتقدير: قد أفلح من زكاه الله وقد خاب من دساه الله، ولا شك أن هذا التقدير مخالف لظاهر السياق، ولذلك استبعده مكي بن أبي طالب في تفسيره إلا أن يتم تجويزه بحيلة، أي بتقدير إعراب مخالف للظاهر!! وكذلك جعله شهاب الدين الحلبي منافياً لنظم القرآن الكريم. وقد جاء في القرآن إسناد التزكية إلى الله كما في قوله تعالى: ﴿بَلِ ٱللَّهُ يُزَكِّى مَن يَشَآءُ﴾ النساء: ٤٩، وكذلك جاء إسناد التزكية إلى الإنسان، فلا إشكال في الإعراب الأول، كقوله تعالى: ﴿يَتْلُواْ عَلَيْكُمْ ءَايَٰتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ﴾ البقرة: ١٥١، وقوله تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّىٰ﴾ الأعلى: ١٤.

ومن النصوص التي تجمع هذه المعاني قوله تعالى: ﴿ وَضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا رَّجُلَيۡنِ أَحَدُهُمَآ أَبۡكَمُ لَا يَقۡدِرُ عَلَىٰ شَيۡءٖ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوۡلَىٰهُ أَيۡنَمَا يُوَجِّههُّ لَا يَأۡتِ بِخَيۡرٍ هَلۡ يَسۡتَوِي هُوَ وَمَن يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَهُوَ عَلَىٰ صِرَٰطٖ مُّسۡتَقِيمٖ ﴾ النحل: ٧٦. فتدبر الإيجابية الحميدة والكفاءة ومقاومة الركود في من يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم، خلافاً لصفة ﴿لَا يَقۡدِرُ عَلَىٰ شَيۡءٖ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوۡلَىٰهُ ﴾، فهذا راكد غير متحرك أي غير منتفع بنعم الله تعالى عليه، فمثله كرجل أبكم لا يقدر على شيء.

ومن أقوى أدلة التحرك النافع، نصوص الجهاد بمعناه العام ومن غير قصره على القتال في مواضع صلاحيته لمعناه الأصلي. فهذه النصوص ترفض الانزواء والجلوس وراء الجدران، وتوجب المقابلة والمواجهة بالحق والعدل في مختلف المجالات، وسيأتي المعنى العام للجهاد ضمن عناوين «المكارم والمعالي» من هذا المبحث (أي السادس) إن شاء الله تعالى.

دخول الطريق (الإنطلاق)

١- القوة الدافعة والمعنويات العالية:

الحالة المعنوية هي مقدار الاندفاع والاندماج مع العمل والتحرق للقيام به على أتم وجه. ويحسن هنا أن نبدأ بما ذكرناه في (المنطلق) عن الغاية من الحياة وما ينبغي أن يندفع به الناس، ثم نذكر إن شاء الله تعالى صوراً قرآنية رائعة من المعنويات العالية. قال تعالى: ﴿قُلۡ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحۡيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُۥۖ وَبِذَٰلِكَ أُمِرۡتُ وَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلۡمُسۡلِمِينَ﴿١٦٣﴾﴾ الأنعام: ١٦٢ – ١٦٣، المحيا والممات مصدران ميميان يجسدان حدثي الحياة والموت، وكأن المعنى على حذف مضاف تقديره: أعمال الحياة وأعمال الموت، وهذا مثل المصدر الميمي: المنقلب فكأنه يجسد ما تؤول إليه عملية الإنقلاب. يؤيد ذلك أن عبارة ﴿لِلَّهِ رَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ﴾ تتعلق بما قبلها كله، فكما يجب على المكلف أن يجعل صلاته كلها لله ونسكه كله لله تعالى، فكذلك الحكم في أعمال الحياة كلها وأعمال التحضير للممات كلها، والصيغة في الألفاظ الأربعة صيغة عموم لأنها نكرات مُعرّفة بالإضافة، ويؤكد هذا المعنى عبارة ﴿وَبِذَٰلِكَ أُمِرۡتُ﴾، أي ذلك كله وجب علي أن أفعله، فلو كان ماسبق ذكره خبراً محضاً لكان المناسب أن

يُقال: وبذلك أُخبرت، والمقصود هنا أن العمل لله تعالى يشمل مجالات الحياة كلها وكذلك التخطيط للمهات. وكثير من الناس يفهمون كيف تكون الصلاة والصيام والحج والصدقة لله تعالى، ولكنهم لا يفهمون كيف يكون لله تعالى ما يأخذون عليه خيراً أو ربحاً في الدنيا من تجارة أو صناعة أو زراعة أو مهنة كالتعليم والطب والإدارة وغيرها. والذي أفهمه من آية الأنعام أن الخير من أعمال الحياة كلها ينبغي أن يكون لله تعالى بها في ذلك أخذ الأجرة والربح على العمل، فإنه العدل والنظام الضروري لأعمال الحياة، خاصة إذا اقترن بالإجادة والإتقان وباجتناب الإثم، وينبغي للمؤمن أن يستحضر النية وأن يدرب نفسه على هذا الأمر. يؤيد ذلك حديث أَبـي ذَرٍّ، أَنَّ النَّبِيّ ﷺ قال: « وَفِي بُضْعِ أَحَدِكُمْ صَدَقَةٌ»، قَالُوا: يَا رَسُولَ الله، أَيَأتِي أَحَدُنَا شَهْوَتَهُ وَيَكُونُ لَهُ فِيهَا أَجْرٌ؟ قال: «أَرَأَيْتُمْ لَوْ وَضَعَهَا فِي حَرَامٍ أَكَانَ عَلَيْهِ فِيهَا وِزْرٌ؟ فَكَذَلِكَ إِذَا وَضَعَهَا فِي الْحَلَالِ كَانَ لَهُ أَجْرٌ» رواه مسلم وغيره في سياق حديث. معنى «بضع أحدكم» أي مواقعة زوجته.

وقال تعالى: ﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَـٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَىٰهُ ٱلْجَزَآءَ ٱلْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾﴾ النجم: ٣٩ – ٤١، السعي إلى الشيء هو مجمل تصرف ونشاط الإنسان لبلوغ ذلك الشيء، ويُشعر بنوع من الـجِدّ وبحسب طاقة الإنسان. ومهما حاول الإنسان إخفاء بعض سعيه، فإن جوهر أو حقيقة عمله سوف يُرى في الدنيا ثم يُجزى عليه في الآخرة، قال تعالى: ﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَـٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَـٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ التوبة: ١٠٥. وما أجمل قول التهامي في قصيدته الرائعة:

ثَوب الرِياء يَشِفُّ عَن ما تَحتَهُ	فَإِذا التَحفتَ بِهِ فَإِنَّكَ عاري
لا ذَنبَ لي كَم رُمتُ كتم فَضائِلي	فكأنَّما برقعت وَجه نَهاري
وَسترتُها بِتَواضعي فَتطلَّعت	أعناقها تَعلو عَلى الأَستارِ
وَالناسُ مُشتَبِهونَ في إيرادِهِم	وَتَبايَن الأَقوام في الإِصدارِ
لِلَّهِ دُرُّ النائِباتِ فَإِنَّها	صَدأُ اللِئام وَصيقَلُ الأَحرارِ

وقال تعالى: ﴿ ٱذْهَبْ أَنتَ وَأَخُوكَ بِـَٔايَـٰتِى وَلَا تَنِيَا فِى ذِكْرِى ﴾ طه: ٤٢، أي لا تضعفا ولا تفترا في ذكري، يُقال: ونَى يَني وَنْياً إذا ضعف وفتر، والواني الضعيف، والوَنَى الفتور أو تعب النفس، ولا يَني يفعل كذا أي لا يزال.

وعن أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «الْمُؤْمِنُ الْقَـوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إلى اللّـه مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وَفِي كُلٍّ خَيْرٌ، احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِنْ بِالله وَلَا تَعْجَزْ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا، وَلَكِنْ قُلْ قدرُ الله وَمَا شَاءَ فَعَلَ، فإن لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ» رواه مسلم وغيره، وجاء في لفظ «فَإِنْ غَلَبَكَ أَمْرٌ ...» رواه أحمد والنسائي في سننه الكبـرى. فتدبر عبارة «احرِص على ما ينفعك»، فإن الحرص هو شدة الإرادة والرغبة لتحصيل ما ينفع الإنسان في دينه ونفسه وعمله وأهله وسائر أنشطة حياته. وطريق المؤمن في كل ذلك هو المنافسة والمغالبة لبلوغ أعلى المعايير والدرجات، وتوجد أدلة كثيرة في هذا المجال كآية المصابرة والمرابطة، وقد ذكرنا تفسيرها في (المنطلق) واختصرناه في بدايات هذا الكتاب. ونذكر هنا بقوله تعالى في وصف أهل الإيمان والخشية والوجل من الرجوع إلى الله تعالى: ﴿أُوْلَٰٓئِكَ يُسَٰرِعُونَ فِي ٱلۡخَيۡرَٰتِ وَهُمۡ لَهَا سَٰبِقُونَ﴾ المؤمنون: ٦١، وقد سبق تفسير الآية في (المنطلق أيضاً).

وفي القرآن الكريم مشاهد رائعة للمعنويات العالية، منها:

قوله تعالى: ﴿ٱلَّذِينَ قَالَ لَهُمُ ٱلنَّاسُ إِنَّ ٱلنَّاسَ قَدۡ جَمَعُواْ لَكُمۡ فَٱخۡشَوۡهُمۡ فَزَادَهُمۡ إِيمَٰنٗا وَقَالُواْ حَسۡبُنَا ٱللَّهُ وَنِعۡمَ ٱلۡوَكِيلُ ﴿١٧٣﴾ وَمَآ أَصَٰبَكُمۡ يَوۡمَ ٱلۡتَقَى ٱلۡجَمۡعَانِ فَبِإِذۡنِ ٱللَّهِ وَلِيَعۡلَمَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ﴿١٦٦﴾ وَلِيَعۡلَمَ ٱلَّذِينَ نَافَقُواْۚ وَقِيلَ لَهُمۡ تَعَالَوۡاْ﴾ آل عمران: ١٧٣ – ١٧٤، وقوله تعالى: ﴿فَلَمَّا تَرَٰٓءَا ٱلۡجَمۡعَانِ قَالَ أَصۡحَٰبُ مُوسَىٰٓ إِنَّا لَمُدۡرَكُونَ ﴿٦١﴾ قَالَ كَلَّآۖ إِنَّ مَعِيَ رَبِّي سَيَهۡدِينِ ﴿٦٢﴾﴾ الشعراء: ٦١ – ٦٢. فمن متطلبات المعنويات العالية أو القوة الدافعة: الرجاء القوي من الله تعالى بأن ما تسعى إليه ستصل إليه بإذن الله تعـالى. ومن هـذا المعنى حديث أَبِي هُرَيْـرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «يَقُولُ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ: أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عَبْدِي بِي» رواه مسلم والبخاري وغيرهما، وفي رواية عَنْ وَاثِلَةَ بْنِ الْأَسْقَعِ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «قَالَ الله تَبَارَكَ وَتَعَالَى: أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عَبْدِي بِي، فَلْيَظُنَّ بِي مَا شَاءَ» رواه أحمد وابن حبان، وصححه الألباني. وأصل ذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «لَمَّا قَضَى الله الخَلْقَ كَتَبَ فِي كِتَابِهِ فَهُوَ عِنْدَهُ فَوْقَ العَرْشِ إِنَّ رَحْمَتِي غَلَبَتْ غَضَبِي» رواه البخاري وغيره، وفي رواية «إِنَّ رَحْمَتِي سَـبَقَتْ غَضَبِي» رواه البخاري وغيره. فلما كانت رحمة الله تعالى سبقت وغلبت غضبه فقد لزمنا أن نأمل كل خير منه عز وجل، غير أن المتطلبات هي التعب والرغبة إلى الله تعالى أو التقوى، كما يدل عليه قوله

تعالى: ﴿فَإِنَّ مَعَ ٱلۡعُسۡرِ يُسۡرًا ۝٥ إِنَّ مَعَ ٱلۡعُسۡرِ يُسۡرًا ۝٦ فَإِذَا فَرَغۡتَ فَٱنصَبۡ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرۡغَب ۝٨﴾ الشرح: ٥ – ٨، وقوله تعالى: ﴿وَرَحۡمَتِي وَسِعَتۡ كُلَّ شَيۡءٖۚ فَسَأَكۡتُبُهَا لِلَّذِينَ يَتَّقُونَ وَيُؤۡتُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَٱلَّذِينَ هُم بِـَٔايَٰتِنَا يُؤۡمِنُونَ﴾ الأعراف: ١٥٦.

وقال تعالى: ﴿قَالَ ءَامَنتُمۡ لَهُۥ قَبۡلَ أَنۡ ءَاذَنَ لَكُمۡۖ إِنَّهُۥ لَكَبِيرُكُمُ ٱلَّذِي عَلَّمَكُمُ ٱلسِّحۡرَ فَلَسَوۡفَ تَعۡلَمُونَۚ لَأُقَطِّعَنَّ أَيۡدِيَكُمۡ وَأَرۡجُلَكُم مِّنۡ خِلَٰفٖ وَلَأُصَلِّبَنَّكُمۡ أَجۡمَعِينَ ۝٤٩ قَالُواْ لَا ضَيۡرَۖ إِنَّآ إِلَىٰ رَبِّنَا مُنقَلِبُونَ ۝٥٠ إِنَّا نَطۡمَعُ أَن يَغۡفِرَ لَنَا رَبُّنَا خَطَٰيَٰنَآ أَن كُنَّآ أَوَّلَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ۝٥١﴾ الشعراء: ٤٩ – ٥١. وقال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُوٓاْ أَنصَارَ ٱللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبۡنُ مَرۡيَمَ لِلۡحَوَارِيِّـۧنَ مَنۡ أَنصَارِيٓ إِلَى ٱللَّهِۖ قَالَ ٱلۡحَوَارِيُّونَ نَحۡنُ أَنصَارُ ٱللَّهِۖ فَـَٔامَنَت طَّآئِفَةٞ مِّنۢ بَنِيٓ إِسۡرَٰٓءِيلَ وَكَفَرَت طَّآئِفَةٞۖ فَأَيَّدۡنَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ عَلَىٰ عَدُوِّهِمۡ فَأَصۡبَحُواْ ظَٰهِرِينَ﴾ الصف: ١٤.

وفي التحفيز لإذكاء الحمية للحق وللحرمات، قال تعالى: ﴿وَقَالُواْ ٱتَّخَذَ ٱلرَّحۡمَٰنُ وَلَدٗا ۝٨٨ لَّقَدۡ جِئۡتُمۡ شَيۡـًٔا إِدّٗا ۝٨٩ تَكَادُ ٱلسَّمَٰوَٰتُ يَتَفَطَّرۡنَ مِنۡهُ وَتَنشَقُّ ٱلۡأَرۡضُ وَتَخِرُّ ٱلۡجِبَالُ هَدًّا ۝٩٠ أَن دَعَوۡاْ لِلرَّحۡمَٰنِ وَلَدٗا ۝٩١ وَمَا يَنۢبَغِي لِلرَّحۡمَٰنِ أَن يَتَّخِذَ وَلَدًا ۝٩٢ إِن كُلُّ مَن فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ إِلَّآ ءَاتِي ٱلرَّحۡمَٰنِ عَبۡدٗا ۝٩٣﴾ مريم: ٨٨ – ٩٣.

وقد سبق ذكر أسباب ضعف المعنويات تحت عنوان «اجتناب أسباب ركود الطاقات ومقاومة الأنظمة»، وذكرنا في «المنطلق» عوامل المعنويات العالية. وتوجد علامات على قوة أو ضعف المعنويات، ويمكن إعادة تشكيلها بطريقة مناسبة لصناعة مقياس لقياس المعنويات، من هذه العلامات:

- مقدار التفاعل مع المؤسسة وأهدافها، أي شدة الاهتمام؟
- سرعة وجودة الأداء والإنجاز، أم ركود وتراجع؟
- درجة الاستجابة لمتطلبات المؤسسة، وهل توجد قلة مبالاة؟
- التغيير والابتكار.
- الانشغال بالحلول والتحسين أم بالتذمر والشكاوى الكثيرة؟
- الإصلاح والتصحيح أم التشهير؟
- احترام المؤسسة أم الاستهانة بها؟

● الرجاء (الأمل) والتشجيع أم الانهيار النفسي والتثبيط؟

● درجة الثبات عند المصاعب والتحديات، والاستعداد لمواجهتها والإعتزاز بالتغلب عليها؟

● الشعور بالعداء للظلم والفساد.

● أسباب الدرجات المنخفضة للمعنويات، أهي في العاملين أنفسهم، أم في القادة والمدراء، أم في الأنظمة، أم في غير ذلك؟ مثال ذلك: هل يصلح القادة للاقتداء بهم؟ هل استطاع القادة أن يجعلوا من أهداف المؤسسة أهدافاً أساسية للأعضاء؟ هل توجد أهداف خفية تثير الشكوك وتُـفسد المعنويات؟ هل نشر القادة ثقافة التعبئة والمنافسة والتحدي (ثقافة المغالبة)؟ هل يهتم القائد والمدير بتفعيل مضامين الولاء، كالاهتمام والمساعدة في حل المشاكل والعدل والتنمية والأخوّة بكل مفرداتها المعنوية؟

● عوامل الدرجات المرتفعة للمعنويات ومن هم المشاركون في انتاجها؟

٢- الاستعداد والحذر والمبادرة والاستجابة:

بين هذه المعاني صلة متينة، فالمبادرة (أي المسارعة والمسابقة) إلى الأمر تحتاج إلى الاستعداد له، وينبه إليهما قوله تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾ البقرة: ١٤٨، أي لكل واحد غاية قد ولّى نفسه أو عمله إليها، فتدبر أنها «وجهة» بصيغة تصلح أن تكون مفرد وِجهات، وصيغة الآية لا تمنع من أن يجعل الإنسان لنفسه وجهتين أو أكثر من الغايات الشرعية، ولكن الآية الكريمة تنبه إلى الصلة بين الوجهة بصيغة المفرد واستباق الخيرات، أي قوة الإنتاج والمغالبة فيه، ولا يفلح في ذلك إلا من استعد وأصبح مؤهلاً للاستجابة، وهذا كما قيل: إن الحظ لا يرتمي على القاعد ولكن يقطفه المتحرك. حاصل ذلك أن على المسلم أن يتخذ غاية يتجه إليها بالاهتمام الشديد والجهد والبذل كي يكون بصيراً بها وحكيماً في تصرفه فيها وسائراً بها على طريق الاستباق والمغالبة، ولا يكون ذلك إلا بأن تأخذ لوجهتك متطلباتها وعُدَّتها، وهذا هو حقيقة الاستعداد. وكثيراً ما يقتضي ذلك الدخول على بصيرة في المصاعب والمشاق، والعمل على تذليلها، وقد بينا ذلك في (المنطلق / مبحث اليسر والتعامل مع المشاق والمصاعب).

والاستعداد قرين الحذَر، لأنك تستعد لما تحذره، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا

خُذُواْ حِذۡرَكُمۡ﴾ النساء: ٧١، الحذر احتراز من مُخيف أو من فوات مصلحة ضرورية، ورجل حاذر أي متأهب مستعد. فمن متطلبات الحذر أن يكون لك رصد واسع يؤدي إلى رؤية جيدة لما يُحتمل وقوعه من مخاطر وتهديدات وإخفاقات، وكذلك لفرص المصالح، وأن تكون مستعداً للتعامل معها، أي قد أعددت عدتك لها قبل أن تقع. معنى ذلك أن الحذر يفقد قيمته إذا جردته عن الاستعداد. وفي المثل «مِنْ مَأْمَنِهِ يُؤْتَى الْحَذِرُ»، أي قد يُصاب الإنسانُ الحريص من جهة اطمأنّ إليها وتوقع أنها آمنة، وهذا ينبه إلى عدم إغفال مواضع الأمن من الرصد والمراقبة. وبعبارة أخرى فإن الحذر هو تأهب قبل وقوع المخاطر أو إقبال الفرص، فهو تخطيط استباقي يفكر بالفرص والمخاطر قبل وقوعها وذلك لضمان سرعة وجودة الاستجابة عند حصولها أو اقترابها. ويتضمن ذلك تحديد المخاوف المحتملة بشكل واسع وترتيب الخطورة والاحتمالية والأولويات، وتقويم ذلك بدقة وإعداد خطط التخفيف أو الإعاقة أو الردم أي المنع أو الازالة، وبذلك تكون مستعداً للتعامل مع الأحداث. ومن المهم هنا أن الحذر ليس مرادفاً للتردد في فعل الأمور، ولكن يجب التردد قبل التفكير العميق وعلى غير المستعد ومن لديه شكوك في جودة استعداده. وأما من أتم استعداده فينبغي له الحذر من تفويت الفرصة حين يتأخر وهو يستطيع أن يتقدم، ولذلك ذم بعضهم الإسراف في الحذر وجعله من مفسدات القيادة، وينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ ﴾ آل عمران: ١٥٩، وواضح أن العزم على الفعل إنما يكون ممدوحاً حين يُسبق بما يحتاجه من مشاورة وما تتضمنه من تفكير وإعداد، وبعد ذلك ينقطع التردد، وهذا هو معنى المثل: «لا خير في عزم بغير حزم»، أي في عزم على عملٍ لم يُسبق بما ذكرناه. وبالجملة، فإن حدود الحذر تخضع للموازنة المتقنة بين العوامل المساعدة والعوامل الضارة في الإقدام على فعل معين. وأما الاستعداد لأداء التكليف فسنذكره هنا تحت عنوان «حسن الاختيار» إن شاء الله تعالى.

وأما المبادرة فعن أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ فِتَنًا كَقِطَعِ اللَّيْلِ الْمُظْلِمِ، يُصْبِحُ الرَّجُلُ مُؤْمِنًا وَيُمْسِي كَافِرًا، أو يُمْسِي مُؤْمِنًا وَيُصْبِحُ كَافِرًا، يَبِيعُ دِينَهُ بِعَرَضٍ مِنَ الدُّنْيَا» رواه مسلم وغيره. وفي رواية «بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سِتًّا: طُلُوعَ الشَّمْسِ مِنْ مَغْرِبِهَا أو الدُّخَانَ أو الدَّجَّالَ أو الدَّابَّةَ أو خَاصَّةَ أَحَدِكُمْ أو أَمْرَ الْعَامَّةِ» رواه مسلم أيضاً. والمبادرة هي

المسارعة إلى الشيء أو التسابق إليه، والمعنى: افعلوا بلا تأخير لئلا ينقطع العمل بسبب الفتن أو بقيام الساعة أو بتعذر العمل بسبب الشواغل الخاصة أو العامة. وأيضاً فإن التأخير أو التراخي موافق لمفهوم الغفلة، ومناقض لمفاهيم المغالبة والإعداد والحذر.

ومن أهم علامات المبادرة أن الإنسان المبادر ذاتي التحفيز، فهو مستعد دائماً لتوجيه فكره وعمله إلى واجباته، ولا ينتظر الأوامر والتوجيهات إلا لضرورة ولضبط العمل بلا فوضى.

وتدبر عبارة «بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ» فإن كلمة «بادروا» صيغة مفاعلة مثل سابقوا وسارعوا وهاجموا، وكأننا نغالب شخصاً أو حدثاً متوقعاً كي يكون عنصر المبادأة معنا، فإن الاهتمام بعنصر المبادأة يُعَدّ من مستلزمات المغالبة والتحسين. ومعنى المحافظة على عنصر المبادأة هو القدرة المتكررة على سبق الطرف المقابل بإجراءات تجلب المنفعة أو تدفع الشر عنا. وقد تكون إجراءات تفاوضية أو سياسية أو اتفاق تبادل مصالح أو عمليات تحريك أو غير ذلك من أنشطة العلاقات أو أنشطة الصراع. ولا يتم ذلك بإتقان إلا بوجود قاعدة معرفية جيدة ومتجددة عن حال المؤسسة وحال الطرف الآخر والعوامل المؤثرة على الطرفين والتوقعات المستقبلية، كي يمكن صياغة المبادرة وتفعيلها. وواضح أن فقدان عنصر المبادأة يعني انتظار ما يبدأ به الخصم، وربما نكون غير مستعدين له. وينبغي الحذر في الصراع السياسي من تَوهّم المبادأة، فإن طرق التحريك (الاستدراج) الماكرة قد تستدرج الخصم إلى مبادأة متوقعة منه وتكون ضارة به، وهو لا يشعر أن المبادأة الحقيقية إنما كانت لخبراء التحريك.

وأما الاستجابة، فهي في العربية تلبية النداء أو الرغبة أو الحاجة، وتكون في الخير كقوله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱسۡتَجِيبُواْ لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمۡ لِمَا يُحۡيِيكُمۡ ﴾ الأنفال: ٢٤، وتكون في الشر، قال تعالى: ﴿وَمَا كَانَ لِيَ عَلَيۡكُم مِّن سُلۡطَٰنٍ إِلَّآ أَن دَعَوۡتُكُمۡ فَٱسۡتَجَبۡتُمۡ لِيۖ فَلَا تَلُومُونِي وَلُومُوٓاْ أَنفُسَكُم ﴾ إبراهيم: ٢٢. وواضح من آية الأنفال أن الاستجابة لما يحيينا واجبة وبلا تأخير، كما هو مقتضى الأمر الشرعي وكما هو مفهوم المبادرة في الحديث المتقدم. والأمور التي تحيي الإنسان هي ضرورات الحياة عموماً من العقائد والشرائع والمعالي والمنافع، بالإضافة إلى جملة من الحاجيات والتحسينيات التي تساعد الضروريات. يُقال: أَحْيَا القومُ، أي حَسُنت حالُ مواشِيهمْ. ومنه الخبر: «أَحْيُوا مَا بَيْنَ العِشاءَيْن» أَيِ اشْغَلُوهُ

بِالصَّلَاةِ وَالْعِبَادَةِ وَالذِّكْرِ، وَلَا تُعَطِّلُوهُ فَتَجْعَلُوهُ كَالمَيِّت بعُطْلَته. والاستجابة الوظيفية أنواع، النوع الأول: استجابة النوايا، وهي ضرورية في كل التزام يلتزم به المؤمن من أمور الخير والمعروف، وهي علامة على صدق السريرة، وتحفيز للعمل قبل ورود الأوامر والتوجيهات. النوع الثاني: الاستجابة لحاجة العمل وسلامة مساره. وهذا أمر متنوع الوجوه فحرص المؤمن على النفع العام والعناية بالأمانة يجعله ينتبه إلى مواضع الجودة لتحفيزها وتنميتها، وينتبه كذلك إلى موضع النقص والتصدع لمعالجتها وردمها، كما أنه حريص على التحسين والتطوير، فلا يقتصر على خطوات التوجيهات الرسمية، بل يبتكر طرقاً أخرى لتحقيق المضمون ولتسريع بلوغ الغايات. النوع الثالث: استجابة التركيز أو الاتجاه، وهو التركيز والاهتمام الفائق بواجب المغالبة أو الوجهة، كما ذكرنا في أكثر من موضع، وسيأتي إيضاحه بعد قليل إن شاء الله تعالى، المهم هنا أن من العلامات المهمة على اهتمام الفرد أو الفريق بوجهته أو أولويته وتركيزه عليها أنه تقوم في داخله أفكار تلقائية تخص وجهته وكأنها تطرق عقله أو تولد فيه من حيث لا يشعر، وقد تكون بعض هذه الأفكار عظيمة الفائدة في إنجاز وتطوير الوجهة. النوع الرابع: الاستجابة للأوامر والتوجيهات، وهذا من ضروريات طاعة أولي الأمر بالمعروف ومن ضروريات الوفاء بالعقود. ولكن من الضعف والتخلف الاقتصار على النـوع الرابع دون الأنـواع الأخرى، فهـذا الاقتصار يجعل الإنسـان تقليدياً محضاً.

ومن التصوير المعجز لقضية للاستجابة قوله تعالى: ﴿أَمَّا مَنِ ٱسۡتَغۡنَىٰ ﴿٥﴾ فَأَنتَ لَهُۥ تَصَدَّىٰ ﴿٦﴾ وَمَا عَلَيۡكَ أَلَّا يَزَّكَّىٰ ﴿٧﴾ وَأَمَّا مَن جَآءَكَ يَسۡعَىٰ ﴿٨﴾ وَهُوَ يَخۡشَىٰ ﴿٩﴾ فَأَنتَ عَنۡهُ تَلَهَّىٰ ﴿١٠﴾ كَلَّآ إِنَّهَا تَذۡكِرَةٞ ﴿١١﴾﴾ عبس: ٥ – ١١، فإن سبب نزول الآيات قصة محددة، وأما ألفاظها ففيها من العموم والإطلاق ما يتسع لكثير من الأحوال. أما التصدي للأمر، فليس مطلق التعرض له، ولكنه تعرض قوي أو متكرر كصَدَى الصوت أو التزام بالتعرض حتى تصل إلى غاية وكأنه تَـعَـقُّب لصدى الشخص لتحقيق غرض ما، وبنحو ذلك فسـره الصاحب بن عباد في (المحيط)، والمعنى: أما من استغنى عن الاستجابة لك فأنت له تتصدى، وهذا عتاب، خاصة إذا اقترن بالتلهي عن المستجيب. وأما السعي إلى الشيء، فهو مجمل تصرف ونشاط الإنسان لبلوغ ذلك الشيء، ويُشعر بنوع من الـجِدّ وبحسب طاقة الإنسان، ومنه ﴿فَٱسۡعَوۡاْ إِلَىٰ ذِكۡرِ ٱللَّهِ﴾ الجمعة: ٩، والسعي على الشيء أي التصرف لأجله أو العمل عليه كما يُقال: فلان

يسعى على عياله ويسعى لعياله، وفلان يسعى على الصدقات أي يعمل عليها. وسعى به إلى السلطان سِعاية أي وَشَى به، وفلان من أهل المساعي أي المكارم. والخشية معروفة، والتلهي عن الشيء إغفاله أو التشاغل بغيره. ولذلك فإن عملية اختيار الأشخاص للمناصب وللقيام بالمهام يجب أن تتضمن أمرين، الأمر الأول: هو الإعراض عمن يشعر بالاستغناء عن قضية المنصب وبقلة الاهتمام بها. الأمر الثاني: هو الاهتمام وعدم التلهي عمن يسعى وهو يخشى، بمعنى أنه يسعى للقضية، أي يحملها مع القدرة على السعي، فإن كانت القضية تعتمد على حركة التفكير فإن أساس السعي لها هو القُدرات الفكرية، وإن كانت القضية تتطلب حركة الفكر والجسد فإن السعي لها يقوم على الصحة الفكرية والجسدية وشبه ذلك من متطلبات السعي للقضية المعينة، ويُضاف للسعي صفة أخرى وهي أنه يخشى الله تعالى فهو نظيف وشجاع وبعيد عن الفساد.

٣- **الالتزام والمثابرة**: وهذا قد ذكرناه هنا في الكلام عن الحزم، وفي الكلام عن الانضباط في تفسير قوله تعالى: ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ الكهف: ٩٥، وفي مواضع أخرى من (المنطلق).

٤- **إزالة العقبات وتخفيف المشاكل**: وهذا أيضاً قد سبق ذكره هنا في الكلام عن الهدف والمشروع وفي السلم الفعال.

٥- التناسب بين الجهد الوظيفي والأجر (المردود):

قال تعالى: ﴿وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ ۚ سَتَجِدُنِيٓ إِن شَآءَ ٱللَّهُ مِنَ ٱلصَّـٰلِحِينَ﴾ القصص: ٢٧. فالجهد الوظيفي يجب أن يتناسب مع المردود، ويشمل الجهد الوظيفي المهارات الفكرية والعلمية وكذلك الجهد الجسدي، ولكل قيمته، وتوجد أدلة كثيرة توضح تفوق الجهد الفكري والعقلي فإنه أصعب وأشق من الجهد الجسدي، كقوله تعالى: ﴿يُؤْتِى ٱلْحِكْمَةَ مَن يَشَآءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ ٱلْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِىَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَـٰبِ﴾ البقرة: ٢٦٩، وقوله تعالى: ﴿يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ دَرَجَـٰتٍ﴾ المجادلة: ١١. كما أن الأجر الكلي يجب أن يتناسب مع ثمن العيش والقيام بالضروريات. وكذلك ينبغي في الجهد الوظيفي أن لا يضر الضروريات غير الرسمية للعضو، كرعاية الأهل ونحوها. وعن عائشة أنها سمعت رسول الله ﷺ يقول «اللهُمَّ، مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شيئاً

فَشَقَّ عَلَيْهِمْ، فَاشْقُقْ عَلَيْهِ، وَمَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شيئاً فَرَفَقَ بِهِمْ، فَارْفُقْ بِهِ» رواه مسلم وغيره، فلا ريب أن الحديث يفيد تحريم إيقاع المشقة على الأمة، وهذا يستلزم وجوب الرفق بها، وأن الرفق أو اجتناب المشقة مقصد قائم بنفسه، كما أن أولويته عالية كما يتضح من الوعيد في الحديث، ولنحو قوله تعالى: ﴿وَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَٰلَمِينَ﴾ الأنبياء: ١٠٧، وتدبر صيغة الحصر في الآية، ودلالتها على أن الوظيفة الرئيسة للنبي ﷺ هي أنه رحمة لمن انقاد للدين من العالمين، والرحمة هي إيصال النفع أو أسبابه. وأما معنى المشقة، فهي من الشق بمعنى الخرم أو الفصل في الشيء، يقال شققته بنصفين وبيده شقوق، والقوم في شقاق إذا انصدع أمرهم وتفرقت كلمتهم، والشّقة شظية من شيء أو قطعة منشقة منه، ومنه حديث عَدِيِّ بْنِ حَاتِمٍ قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «مَنِ استطاع مِنْكُمْ أَنْ يَسْتَتِرَ مِنَ النَّارِ وَلَوْ بِشِقِّ تَمْرَةٍ، فَلْيَفْعَلْ» رواه مسلم والبخاري وغيرهما، والمعنى: ولو بنصف تمرة. وبذلك يتضح معنى قوله تعالى: ﴿وَتَحْمِلُ أَثْقَالَكُمْ إِلَىٰ بَلَدٍ لَّمْ تَكُونُواْ بَٰلِغِيهِ إِلَّا بِشِقِّ ٱلْأَنفُسِ﴾ النحل: ٧، فكأنه قد ذهب نصف أنفسكم أو قطعة كبيرة منها حتى بلغتم البلد. فكل عمل يذهب بقطعة كبيرة من الطاقة فهو من المشاق الكبيرة، ويعرف ذلك إذا عطلت تلك المشقة بعض الأنشطة الضرورية للفرد أو بعض الواجبات المتعينة عليه سواء كانت من فروض العين أو فروض الكفاية التي تحتاجها الأمة، ومثل ذلك يقال في حق الجماعة والأمة. ومثل هذه المشقة تقتضي إما مقاربة التفرغ لها مع مساعدة لكفاية الضرورات الأخرى وكثير من الحاجيات إنْ كان الشرع يوجب ذلك، وإما التخفيف في الأمر. يوضح ذلك حديث أَبِي ذَرٍّ قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «إِخْوَانُكُمْ خَوَلُكُمْ، جَعَلَهُمُ اللّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ، فَمَنْ كَانَ أَخُوهُ تَحْتَ يَدِهِ فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ وَلْيُلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ، وَلاَ تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ، فإن كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعِينُوهُمْ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما في سياق قصة. ومن روائع الآثار في هذا المجال الخبر عَنْ مَالِكِ بْنِ أَوْسِ بْنِ الْحَدَثَانِ، قَالَ: ذَكَرَ عُمَرُ ابْنُ الْخَطَّابِ يَوْمًا الْفَيْءَ، فَقَالَ: «مَا أَنَا بِأَحَقَّ بِهَذَا الْفَيْءِ مِنْكُمْ، وَمَا أَحَدٌ مِنَّا بِأَحَقَّ بِهِ مِنْ أَحَدٍ، إِلَّا أَنَّا عَلَى مَنَازِلِنَا مِنْ كِتَابِ الله عَزَّ وَجَلَّ وَقَسْمِ رَسُولِ الله ﷺ، فَالرَّجُلُ وَقِدَمُهُ، وَالرَّجُلُ وَبَلاَؤُهُ، وَالرَّجُلُ وَعِيَالُهُ، وَالرَّجُلُ وَحَاجَتُهُ» رواه أبو داود والبيهقي في (السنن الكبرى)، وحسَّن الألباني إسناده.

ويجب إعطاء الناس الأولويات من ضروريات الحقوق الإنسانية قبل توفية امتيازات

المتميزين، وذلك لواجبين، الأول: اعتبار الأولويات كما سيأتي بيانه إن شاء الله تعالى. الواجب الثاني: وجوب اعتبار الجسد الواحد للمؤمنين، كما في نحو حديث «الْمُؤْمِنُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ إِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى وَالسَّهَرِ» رواه مسلم وأحمد وابن أبي شيبة. ومن تطبيقات ذلك، الأثر عن عمر بن الخطاب ﷺ حين امتنع من تزويد عامله الصحابي محمد بن مسلمة على وظيفة أدّاها، فقال محمد بن مسلمة: فَمَا مَنَعَكَ أَنْ تُزَوِّدَنِي أَنْتَ؟ قَالَ: إِنِّي كَرِهْتُ أَنْ آمُرَ لَكَ فَيَكُونَ لَكَ الْبَارِدُ وَيَكُونَ لِي الْحَارُّ، وَحَوْلِي أَهْلُ الْمَدِينَةِ قَدْ قَتَلَهُمُ الْجُوعُ، وَقَدْ سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «لَا يَشْبَعُ الرَّجُلُ دُونَ جَارِهِ» رواه أحمد والحاكم، وجوّد إسناده الذهبي، مع إرسال بين التابعي وعمر. ويشهد له حديث «ليس المؤمن الذي يبيت شبعان وجاره طاو» رواه البزار وابن أبي شيبة، وحسنه الهيثمي والمنذري. ومن وسائل هذا الأصل الضريبة التصاعدية المطبقة في الدول الغربية، بشرط ضبطها بنظام الضرورات الشرعية.

٦- اغتنام الأحداث والمواقف الصعبة والسهلة:

ولابد هنا من إعادة بعض ما ذكرناه في (المنطلق)، فإنه شديد الإلتصاق بمباحث القيادة والإدارة. قال تعالى: ﴿فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٥ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٦ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ۝٨﴾ الشرح: ٥ – ٨. فإن الله تعالى لم يقل في هذه السورة: إن بعد العسر يسراً، بل جاءت الآيتان بأداة المعية «مع»، وذلك للتنبيه إلى أن العسر يقترن بيسر أو بالطريق إلى اليسر، فإذا انقطع طريق فُتح آخر، وإذا وجدت عقبة ففكر في وسائل إزالتها أو الإلتفاف عليها، وإذا أخفقت في عمل فابدأ عملا غيره للنجاح، وإذا أتممت عملاً فابدأ بآخر، غير أن الأمر يحتاج إلى إخلاص وجهد كبير، كما يتضح من الأمر بالنصَب، أي التعب إذا حل الفراغ، معنى ذلك أن الفراغ كالمعدوم إلا لالتقاط الأنفاس ولتقويم العمل السابق، وهذا ما يُسمى اليوم بالتفكير الإيجابي والشخصية الإيجابية التي لا تتوقف في طريقها إلى تحقيق الهدف، ولكن قد تمارس المناورة وفقه البدائل، وعكس ذلك التفكير السلبي وهو تفكير العجز وتوقف الحركة. ويتصل بذلك تعويد النفس على رؤية الجزء المشرق في الأمور (أي اليسر) واستثماره وإنْ اقترن بجزء مظلم، وهذا لا يمنع من التعامل بحكمة مع الجزء المظلم، ففي حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «لَا يَفْرَكْ مُؤْمِنٌ مُؤْمِنَةً، إِنْ كَرِهَ مِنْهَا خُلُقًا

رَضِيَ مِنْهَا آخَرَ» أو قال: «غَيْرَهُ» رواه الإمام مسلم وغيره، ومعنى: يفرك هو يُبغِض. وأما إغفال الجزء المشرق وتجريد الرؤية للجزء المظلم، فهو درجة أو شُعبة من شُعَب ما ذكره الله تعالى في قوله ﴿قَالَ يَٰقَوۡمِ لِمَ تَسۡتَعۡجِلُونَ بِٱلسَّيِّئَةِ قَبۡلَ ٱلۡحَسَنَةِۖ لَوۡلَا تَسۡتَغۡفِرُونَ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمۡ تُرۡحَمُونَ﴾ النمل: ٤٦، والله تعالى أعلم وله الحمد الكثير.

فالآية الكريمة تنبه إلى فن أو علم تحويل الضعف إلى قوة والفشل إلى نجاح، وتدبر هنا قوله تعالى: ﴿وَأَسۡبَغَ عَلَيۡكُمۡ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةٗ وَبَاطِنَةٗۗ﴾ لقمان: ٢٠، فإذا وقعت في شدة أو صعوبة أو عسر، فابحث عن نعمة باطنة يمكن استثمارها لتحويل العسر إلى يسر. وهذا أصل عظيم يحتاجه كل إنسان، كما أن الحاجة شديدة إليه في القيادة والسياسة.

٧- التوازن بين الوجهة والأدوار (مسؤوليات الفرد):

نعني بالوجهة هنا الواجب الذي يرابط عليه المؤمن ويصابر أو يسابق منافسيه، فله أولوية متقدمة في المغالبة، وإن كانت درجة من المغالبة جارية في سائر مسؤوليات المؤمن. وقد أخذنا ذلك من قوله تعالى: ﴿وَلِكُلّٖ وِجۡهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَاۖ فَٱسۡتَبِقُواْ ٱلۡخَيۡرَٰتِ﴾ البقرة: ١٤٨، وقد سبق تفسير الآية الكريمة، وكذلك من آية المصابرة والمرابطة. وأما الأدوار فهي سائر مسؤوليات الفرد، الاجتماعية والوظيفية والمالية وغيرها. ولا إشكال في جعل الوجهة أحد الأدوار، ولكنه دور له أولوية عالية في الوقت والجهد. فمن الأدوار المهمة:

- النفس وتنميتها في المجالات المهمة.
- الوجهة، أي واجب المغالبة.
- العائلة ومصالحها.
- المهنة أو الوظيفة.
- العلاقات القريبة والعامة.
- الالتزامات الضرورية (الاجتماعية ونحوها).

وأصل ذلك قوله تعالى في سياق الذم ﴿وَنَسُواْ حَظّٗا مِّمَّا ذُكِّرُواْ بِهِۦ﴾ المائدة: ١٣، الآية تصلح للإطلاق في ذم نسيان أي حظ مما ذكرنا الله تعالى بوجوب العناية به. وعن أَبِي جُحَيْفَةَ، قَالَ: آخَى رَسُولُ الله ﷺ بَيْنَ سَلْمَانَ وَبَيْنَ أَبِي الدَّرْدَاءِ، فَزَارَ سَلْمَانُ أَبَا الدَّرْدَاءِ فَرَأَى أُمَّ الدَّرْدَاءِ مُتَبَذِّلَةً، فَقَالَ: مَا شَأْنُكِ مُتَبَذِّلَةً؟ قَالَتْ: إِنَّ أَخَاكَ أَبَا الدَّرْدَاءِ لَيْسَ لَهُ حَاجَةٌ فِي الدُّنْيَا، قَالَ: فَلَمَّا

جَاءَ أَبُو الدَّرْدَاءِ قَرَّبَ إليه طَعَامًا، فَقَالَ: كُلْ فَإِنِّي صَائِمٌ، قَالَ: مَا أَنَا بِآكِلٍ حَتَّى تَأْكُلَ، قَالَ: فَأَكَلَ، فَلَمَّا كَانَ اللَّيْلُ ذَهَبَ أَبُو الدَّرْدَاءِ لِيَقُومَ، فَقَالَ لَهُ سَلْمَانُ: نَمْ، فَنَامَ، ثُمَّ ذَهَبَ يَقُومُ، فَقَالَ لَهُ: نَمْ، فَنَامَ، فَلَمَّا كَانَ عِنْدَ الصُّبْحِ، قَالَ لَهُ سَلْمَانُ: قُمِ الآنَ، فَقَامَا فَصَلَّيَا، فَقَالَ: «إِنَّ لِنَفْسِكَ عَلَيْكَ حَقًّا وَلِرَبِّكَ عَلَيْكَ حَقًّا وَلِضَيْفِكَ عَلَيْكَ حَقًّا وَإِنَّ لِأَهْلِكَ عَلَيْكَ حَقًّا فَأَعْطِ كُلَّ ذِي حَقٍّ حَقَّهُ»، فَأَتَيَا النَّبِيَّ ﷺ فَذَكَرَا ذَلِكَ، فَقَالَ لَهُ: «صَدَقَ سَلْمَانُ» رواه الترمذي وابن حبان وأبو يعلى والدارقطني، وصححه الألباني وغيره.

يؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ﴾ الأنفال: ٢٤، ومعلوم أن الله تعالى والرسول ﷺ قد دعانا إلى أمور كثيرة في العبادات وفي مجال العلم والسياسة والاقتصاد والدفاع والقانون وفي القضايا الاجتماعية وغيرها. والاستجابة للواجبات والضرورات في هذه المجالات، يجعل للمؤمن أدواراً عديدة، وواضح أن كل دور يتولى المؤمن مسؤوليته فيجب أن يُعطى حقه.

والتوازن هنا ليس معناه التساوي في النوع والمقدار، ولكن يُعطى كل مجال حقه الخاص به، بل قد تقتضي ضرورة الموقف الأخذ من مجال لمجال. مثال ذلك طبيب أو غيره يسافر للتدريب أو لأداء الدراسة العليا، ولكن قد يتعذر على زوجه مرافقته في السنة الأولى، وتوجد أمثلة كثيرة من فُرص الموقف وضروراته. ويقتضي الأمر ترتيب الأعمال المتزاحمة على سلم بحسب درجة الضرورة أو الأولوية مع اعتبار الآثار والعواقب والبدائل الواقعية، ثم اتخاذ القرار بحسب الموازنة بين الضرورات. فإذا كان الخيار بعيداً عن الإسراف في دور والظلم لدور آخر وإنما هي موازنة صحيحة، فإنه ينبغي أن لا يغضب دور على دور ولا يطغى دور على دور. وذكرنا في تفسير آية المصابرة والمرابطة أن واجب المرابطة قد يأخذ الكثير من جهد الفرد ووقته، فينبغي للأهل والأصدقاء أن يفهموا ذلك وينسجموا معه.

ويجب الحذر من الصراع بين الأدوار، أو التوسع في ملذات أحد الأدوار مما قد يؤدي إلى هضم حق دور آخر، أو يؤدي إلى التقصير في دور المغالبة (أي الوجهة)، وتدبر في ذلك قوله تبارك وتعالى: ﴿يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّ مِنْ أَزْوَاجِكُمْ وَأَوْلَادِكُمْ عَدُوًّا لَكُمْ فَاحْذَرُوهُمْ وَإِنْ تَعْفُوا وَتَصْفَحُوا وَتَغْفِرُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ التغابن: ١٤، وقوله تعالى:

﴿وَيَوْمَ يُعْرَضُ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ عَلَى ٱلنَّارِ أَذْهَبْتُمْ طَيِّبَٰتِكُمْ فِى حَيَاتِكُمُ ٱلدُّنْيَا وَٱسْتَمْتَعْتُم بِهَا فَٱلْيَوْمَ تُجْزَوْنَ عَذَابَ ٱلْهُونِ بِمَا كُنتُمْ تَسْتَكْبِرُونَ فِى ٱلْأَرْضِ بِغَيْرِ ٱلْحَقِّ وَبِمَا كُنتُمْ تَفْسُقُونَ﴾ الأحقاف: ٢٠. وواضح من نصوص كثيرة أن مقتضيات الدين تقود الأدوار.

ويقتضي ذلك الحذر أيضاً من تولي مسؤوليات عديدة يتعذر الوفاء بحقوقها كلها، وسيأتي بيانه هنا تحت عنوان (حسن الاختيار).

٨- تكملة في التوازن وتنبيه إلى عمليات التعبئة:

قال تعالى: ﴿وَٱبْتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلْءَاخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنْيَا﴾ القصص: ٧٧، من فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: الابتغاء هو الإرادة والاجتهاد في الطلب، ويُطلق أيضاً على مطلق الإرادة والطلب، والبُغْيَةُ: الحاجَةُ والمطلب. وأما النصيب فهو القِسْم، يُقال: خُذْ أيَّ القِسْمين أو النصيبين شئت. ويمكن من جهة العربية أن يكون النصيب محبوباً أو مكروهاً، ويكون تاماً أو ناقصاً أو زائداً. والأمر بالابتغاء يفيد الوجوب.

الفائدة الثانية: قوله تعالى: ﴿فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ﴾، يشمل: ما آتاك الله تعالى بسعيك إليه وما جاءك عفواً من الحلال، ولذلك فإن العبارة تتضمن أموراً عظيمة الفائدة، الأمر الأول: تشريع السعي لتحصيل المباحات من الأموال وغيرها. يوضح الأمر أن المباحات من حيث الجملة هي وسائل وأدوات الواجبات، وكل ضعف في تحصيل المباحات يقترن بضعف مماثل في أداء الواجبات. وتدبر في العبارة استعمال حرف الجر «في» وليس الباء. والأصل في معنى «في» أنه للظرفية أي الوعاء المادي أو المعنوي، قال تعالى: ﴿وَقَالَ نِسْوَةٌ فِى ٱلْمَدِينَةِ﴾ يوسف: ٣٠، وقال تعالى: ﴿رِيحٌ فِيهَا عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ الأحقاف: ٢٤. وحرف الظرفية في سياق الإثبات يسمح بتخصيص غير ثابت للعام أو تقييد المطلق بشرط عدم نقض غاية النص، لأن الأصل في قولك: هذا في هذا، أنه في جزء غير محدد من أجزائه إلا إذا دلت قرينة على غير ذلك. ومنه قوله تعالى: ﴿وَٱرْزُقُوهُمْ فِيهَا وَٱكْسُوهُمْ﴾ النساء: ٥، فقد فسر العلماء «فيها» هنا بمعنى: منها، وقال ابن عاشور في تفسيرها: وعدل عن تعدية ارزقوهم واكسوهم بـ «مِن» إلى تعديتها بـ «في» الدالّة على الظرفية المجازية، على طريقة الاستعمال في أمثاله، حين لا

يقصد التبعيض الموهم للإنقاص من ذات الشيء، بل يراد أنّ في جملة الشيء ما يحصل به الفعل: تارة من عينه، وتارة من ثمنه، وتارة من نتاجه، وأنّ ذلك يحصل مكرّراً مستمرّاً. اهـ من (تفسير ابن عاشور). وحاصل الأمر أن التصرف في نِعَم الله تعالى علينا يجب أن يوصل إلى الجنة، فهذه هي البُغية، وبصرف النظر عن مجالات الاختيار في هذه النِعَم، ولكن من فوائد حرف الوعاء في مثل هذا السياق أنه إذا اقتضت الغاية والضرورة فإنها يمكن أن تستوعب أقصى ما يمكن من الوعاء، كما أن حرف الظرفية لا يوجب الاستيعاب في كل حال، فهو يسمح بقدر من الترويح والتنعم بشرط أن لا يتعارض مع ابتغاء الدار الآخرة، وهذا بخلاف ما لو كانت العبارة بحرف الباء. الأمر الثاني: أن الأمر بالابتغاء يشمل كل نعمة مما آتانا الله تعالى. معنى ذلك أن كل نعمة أو مكسب ينبغي أن يُحْمى كي يُستثمر للخير قبل أن يصيبه النقصان والأفول أو الاستهداف. وهذه قاعدة عظيمة الفائدة للأفراد والجماعات والمؤسسات، مثال ذلك كلام قادة الحكومات عن التعبئة الشاملة، فإنها ليست مقتصرة على حشد الأفراد وسوقهم، ولكنها حشد كل ما يمكن مما يخدم القضية الكبرى من طاقات بشرية وعلمية واقتصادية وغيرها من نِعم الله تعالى، وقريب من ذلك ما يقوله خبراء الدفاع عن التعبئة الشاملة للمعركة الحاسمة، أي استثمار أقصى ما يمكن من القُدُرات الدفاعية.

الفائدة الثالثة: الخطاب في الآية الكريمة بصيغة المفرد، ومعلوم أن الجماعة هي مجموع الأفراد، كما أن السنة النبوية قد قضت بأن الجماعة كرجل واحد، كما في نحو حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «الْمُؤْمِنُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ إِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى وَالسَّهَرِ» رواه مسلم وغيره. ولذلك فإن قوة الجماعة من قوة أفرادها، وينبغي فتح مجال واسع أمام الأفراد والمجاميع لتحصيل ما يمكن من قوة فكرية وعلمية واقتصادية وغيرها من نِعم الله تعالى، فلا يُقيد هذا المجال إلا بالشرع، كي تكون المشاركة في التعبئة عامة بين الأفراد والمجاميع. ولا شك أن نِعم الله تعالى في غاية الكثرة والتنوع، وعمليات التعبئة واستثمار النعم تتطلب:

- حماية النعم من سوء الاستعمال والتبذير والإسراف والاستهداف.
- فتح اوسع المجال لتحصيل ما يمكن من نِعم الله تعالى المادية والمعنوية.

- تقصي النِّعم وتوجيه كل نعمة إلى ما تصلح له من عمل.
- تشغيل النِّعم واستثمارها في الخير.
- تعَلُّم فنون تعبئة النِّعم باتجاه ما تخدمه من الأولويات العالية.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى: ﴿وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنْيَا﴾، إضافة النصيب إلى ضمير المخاطب ينبه إلى أنه حق له، وذهب الحسن وقتادة إلى أن النصيب من الدنيا هو طلب الحلال، ووصف الشوكاني هذا القول بأنه ألصق بمعنى النظم القرآني. وتدبر استعمال صيغة النهي، وذلك لأهمية النصيب من الدنيا، لأن المباحات كما ذكرنا هي وسائل وأدوات الواجبات، وإذا ضعفت دنيا المسلمين ضعف طريقهم إلى الآخرة. وتبقى الموازنات التي تحكم نصيب المؤمن من الدنيا، فمن الموازنات المنع من الإسراف والتبذير كما هو معروف. ومنها أن طلب النصيب من الدنيا يجب أن لا يُشغل عن الواجبات الشرعية وأن لا يُستعمل لخدمة الحرام، فإن هذا كله مشمول بقوله تعالى: ﴿كُلُواْ مِن طَيِّبَٰتِ مَا رَزَقۡنَٰكُمۡ وَلَا تَطۡغَوۡاْ فِيهِ فَيَحِلَّ عَلَيۡكُمۡ غَضَبِيۖ وَمَن يَحۡلِلۡ عَلَيۡهِ غَضَبِي فَقَدۡ هَوَىٰ﴾ طه: ٨١. ومنها أن المؤمن مكلف بخدمة الواجبات العامة على قدر ما عنده، وبصرف النظر عن الزكاة، وفي ذلك أدلة واضحة، كقوله تعالى: ﴿لِيُنفِقۡ ذُو سَعَةٖ مِّن سَعَتِهِۦۖ وَمَن قُدِرَ عَلَيۡهِ رِزۡقُهُۥ فَلۡيُنفِقۡ مِمَّآ ءَاتَىٰهُ ٱللَّهُۚ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفۡسًا إِلَّا مَآ ءَاتَىٰهَاۚ﴾ الطلاق: ٧، وقوله تعالى: ﴿وَلَوۡ أَرَادُواْ ٱلۡخُرُوجَ لَأَعَدُّواْ لَهُۥ عُدَّةٗ﴾ التوبة: ٤٦. ومنها التوازن في مجالات الحياة كما ذكرنا قبل قليل، والتوازن كذلك في بسط الأحكام الشرعية وفي ترتيب الأولويات، وقد ذكرنا جملة من ذلك في (المنطلق).

٩- حسن الاختيار والاستعداد لأداء التكليف:

وهذا أمر في غاية الأهمية، وفيه أدلة كثيرة. فالمقصود هنا أن يختار المؤمن أو يَقبل من العمل ما يتوقع القدرة على حمله وتوفيته حقه. ويتضمن ذلك ثلاثة أمور، الأمر الأول: وجود الأهلية النظرية والعملية، وتوقع المكلف النجاح في العمل، وقدرته على إصلاح أو تعويض مواضع ضعفه في هذا المجال. الأمر الثاني: فهم الأمانة التي حملها، أي معرفة تفصيلية بمجال مسؤوليته المباشرة وما يساعد عليها، وكذلك ثقافة العلاقات والتنسيق والنظام العام في المؤسسة. الأمر الثالث: قدرة المكلف على بذل غاية الاهتمام بما حمله من تكليف، وقد بينا في أكثر من موضع أنه مهما كَبُرت القُدُرات التأهيلية والمادية، فإنها لن توصل إلى الرؤية

الصحيحة إلا إذا اقترنت بالاهتمام الشديد، فإن هذا الاهتمام هو الذي يدفع إلى محاسبة النفس والمزيد من التنقيح وتوليد الأفكار والتشاور والاستماع إلى الآخرين. وبخلاف ذلك، فإن الأداء الوظيفي يكون أشبه بإسقاط ظاهري للواجب، والنتيجة أن أقوى المراكز مادة وتأهيلاً يمكن أن تقع في أخطاء كبيرة جداً، وتوجد أمثلة كثيرة للقرارات السياسية الفاسدة لحكومات دول قوية. وتدبر هنا قوله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَاۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ﴾ البقرة: ٢٨٦، فلا تكليف خارج الوسع، وكذلك على النفس ما تكتسب من الآثام بسبب دخولها في العمل على غير بصيرة. وهذا غير معارض لثبوت أجر الاجتهاد وإن كان خطأً، وذلك أن المجتهد المأجور هو الذي يبلغ غاية الجهد في تحصيل العلم والبصيرة، ويُعذر بعد ذلك على الخطأ لأنه غير معصوم.

وتدبر قوله تعالى: ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا ٱلْأَمَانَةَ عَلَى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱلْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا ٱلْإِنسَٰنُۖ إِنَّهُۥ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾ لِّيُعَذِّبَ ٱللَّهُ ٱلْمُنَٰفِقِينَ وَٱلْمُنَٰفِقَٰتِ وَٱلْمُشْرِكِينَ وَٱلْمُشْرِكَٰتِ وَيَتُوبَ ٱللَّهُ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتِۗ وَكَانَ ٱللَّهُ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴿٧٣﴾﴾ الأحزاب: ٧٢ – ٧٣، وعلى الخلاف في تفسير الآية الكريمة، فإن الكلمة متفقة على ذم من حمل أمانة وهو ليس من أهلها، فلا يجوز التطوع لكل عرض ولا الاستجابة لكل ترغيب، بل يجب دراسة الأمر بالتفصيل من جهة مضامين العرض المعلنة والخفية، ومن جهة الأهلية والقدرة على إعطاء الاهتمام اللازم. وقد ذهب بعض المفسرين إلى أن الإنسان الظلوم الجهول هو الكافر والمنافق والفاسق، بدليل قوله تعالى بعد ذلك ﴿ لِّيُعَذِّبَ ٱللَّهُ ٱلْمُنَٰفِقِينَ ...... ﴾، وتكون صفة ﴿ظَلُومًا جَهُولًا﴾ جائزة في جنس الإنسان مع جواز نقيضها، فلا تظهر إلا في المذكورين، أي من حمل أمانة وهو ليس من أهلها. وهذا كما أن الفسق عن أمر الله تعالى جائز في جنس الجن وليس واقعاً من كل واحد منهم، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿فَسَجَدُوٓاْ إِلَّآ إِبْلِيسَ كَانَ مِنَ ٱلْجِنِّ فَفَسَقَ عَنْ أَمْرِ رَبِّهِۦٓ﴾ الكهف: ٥٠، والله تعالى أعلم. وتدبر قبل ذلك عبارة ﴿فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا﴾، أي أبين أن يحملنها حذراً وأشفقن منها مخافة التقصير. فالاعتذار المقبول عن تولي المسؤولية ليس لمجرد التهرب وإيثار الراحة، ولكن لحذر من مخاوف شرعية ولإشفاق صادق من التقصير، قال الراغب: الْإِشْفَاقُ: عناية مختلطة بخوف، لأنّ الْمُشْفِقَ يحبّ المشفق عليه ويخاف ما يلحقه، فإذا عدّي بـ «من» فمعنى الخوف فيه أظهر،

وإذا عدّي بـ «في» فمعنى العناية فيه أظهر.اهـ من (المفردات).

ويتصل بذلك أن الاستعداد لأداء التكليف أو الواجب يجب أن يكون صادقاً، وتدبر في ذلك حديث أَسْمَاءَ بِنْتِ أَبِي بَكْرٍ قالَت جَاءَتِ امْرَأَةٌ إلى النَّبِيِّ ﷺ، فَقَالَتْ: إِنَّ لِي ضَرَّةً فَهَلْ عَلَيَّ جُنَاحٌ أَنْ أَتَشَبَّعَ مِنْ مَالِ زَوْجِي بِمَا لَمْ يُعْطِنِي؟ فَقَالَ رسولُ الله ﷺ: «الْمُتَشَبِّعُ بِمَا لَمْ يُعْطَ كَلَابِسِ ثَوْبَيْ زُورٍ» رواه مسلم والبخاري وأبو داود وابن حبان وغيرهم. يشمل الحديث كل من يُظهر تحصيل فضيلة من علم أو غيره أو التشبع منها وهو ليس كذلك، فهذا يلبس ثوبين من الكذب، فإنه يكذب على الناس ويكذب على الـمُعطي، أي الله عز وجل أو الناس، هذا هو ظاهر الحديث لأنها إن فعلت فقد كذبت على ضرتها وكذلك على زوجها. ويشمل هذا الحديث كل من يُخادع بكفاءة ليست فيه أو بتدين خلاف باطنه أو بمزايا قد تعرى منها. فمن عرف أن فيه نقصاً قد يؤثر على أدائه، فعليه أن لا يخدع نفسه ولا يخادع الآخرين، فإن استطاع التعويض عن هذا النقص بشكل جيد فله ذلك، أو عليه أن يطلب المساعدة أو الاعتذار عن التكليف. وتدبر صراحة عمر ﷺ في هذا الشأن، ففي روايات صلح الحديبية أن النبي ﷺدَعَا عُمَرَ لِيَبْعَثَهُ إلى مَكَّةَ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ الله إِنِّي أَخَافُ قُرَيْشًا عَلَى نَفْسِي، وَلَيْسَ بِهَا مِنْ بَنِي عَدِيٍّ أَحَدٌ يَمْنَعُنِي، وَقَدْ عَرَفَتْ قُرَيْشٌ عَدَاوَتِي إِيَّاهَا وَغِلْظَتِي عَلَيْهَا، وَلَكِنْ أَدُلُّكَ عَلَى رَجُلٍ هُوَ أَعَزُّ مِنِّي عُثْمَانَ بْنِ عَفَّانَ. قَالَ: فَدَعَاهُ رسولُ الله ﷺ فَبَعَثَهُ إلى قُرَيْشٍ. رواه أحمد في سياق القصة وحسنه شعيب الأرنؤوط. وتدبر في الدعاء قوله تعالى: ﴿رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِۦ﴾ البقرة: ٢٨٦، فلا ينبغي للمؤمن أن يقبل لنفسه ما لا طاقة له به. ومما ينبه إلى التحذير من الدعاوى الفارغة، قوله تعالى: ﴿لَا تَحْسَبَنَّ ٱلَّذِينَ يَفْرَحُونَ بِمَآ أَتَوا۟ وَّيُحِبُّونَ أَن يُحْمَدُوا۟ بِمَا لَمْ يَفْعَلُوا۟ فَلَا تَحْسَبَنَّهُم بِمَفَازَةٍ مِّنَ ٱلْعَذَابِ ۖ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ آل عمران: ١٨٨. ولأبي الطيب شعر جميل يتناول المتشبع بما لم يُعط وكذلك المخدوع أو المغرر به الذي يرى في نفسه ما ليس فيها:

وَإِذا ما خَـلا الجَبانُ بِأَرضٍ … طَلَبَ الطَعنَ وَحدَهُ وَالنِزالا
أَقسَموا لا رَؤوكَ إِلّا بِقَلبٍ … طالَما غَرَّتِ العُيونُ الرِجالا
كُـــلُّ غادٍ لِحـاجَـةٍ يَتَـمَنّى … أَن يَـكونَ الغَضَنفَرَ الرِئبالا

ومعنى إلا بقلب، يمكن أن يراد أنهم أقسموا أن لا يحضروا لمواجهتك إلا بكامل قلبهم وما يقتضيه ذلك من شجاعة وإعداد، غير أن رؤيتهم لأنفسهم وأمرهم كانت فاسدة، وعلى ذلك يجري شرح الواحدي لشعر أبي الطيب. والغضنفر الأسد، والرئبال اسم للأسد أيضاً، يُقال: وَفُلَانٌ يَتَرَأْبَلُ أَي يُغِير عَلَى النَّاسِ ويَفعل فِعْل الأَسد، وتَرَبَّلَتِ المرأَةُ أي كثُر لحمُها.

١٠ - رفض موقف المتفرج:

ونصوص القرآن والسنة كثيرة في هذا الأصل، قال تعالى: ﴿ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِىۖ ﴾ يوسف: ١٠٨، فلما كان سبيل الدين هو الدعوة على بصيرة فلا شك أن على المؤمن أن يكون هو البادئ المبادر فيها، فلا يصح له التأخر فضلاً عن التفرج.

وقال تعالى: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾ آل عمران: ١٠٤، فالأمة كجملة يجب أن تحمل هذه الصفة، خاصة وأن آخر هذه الآية يُشعر بحصر الفلاح فيهم فلا مجال لاختيار عدم الفلاح، وهذا قول الزجاج وجماعة من المفسرين، ونقل ابن عطية أنه بمنزلة قولك: ليكن منك رجل صالح، وفي «مِنْ» هذه معنى التجريد أي تجريده للصلاح، وهو راجع إلى معنى «مِن» الإبتدائية أو البيانية، وليست للتبعيض. ولكن يحصل كل مؤمن من عضوية الأمة الداعية إلى الخير على قدر مؤهلاته ومسؤوليته.

وتدبر حديث أبي سعيد الخدري قال سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ: «مَنْ رَأَى مِنْكُمْ منكرا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ، فإن لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فإن لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمان.» رواه مسلم وغيره. فحكم السعي للتغيير واجب على من رأى المنكر، فلا مجال البتة لموقف المتفرج، ولكن قد تقتضي الدعوة على بصيرة في بعض الأحيان اتخاذ موقف المراقب والراصد لتشكيل رؤية شاملة وإعداد المهارات العملية في التغيير، فإن معنى «فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ » أي فليغيره بعمله، كما هو استعمال لفظ اليد في نصوص قرآنية.

وتدبر حديث تَمِيمٍ الدَّارِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قال: «الدِّينُ النَّصِيحَةُ» قُلْنَا: لِمَنْ؟ قال: «للهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِأَئِمَّـةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ» رواه مسلم وأحمد وغيرهما. صيغة الحديث

تدل على أن جوهر الدين هو النصيحة. والنصيحة ضد الغش والخديعة، وهي تشمل النية والقول والعمل، يُقال: نَصَحْتُ له الوُدَّ، أي أَخْلَصْتُهُ، ونَاصِحُ العَسَلِ: خَالِصُهُ، وَرجل ناصِحُ الجيب: نقي الصَّدْر لَا غش فِيهِ. ونصح الثوب خاطه، وَالأَرْض المنْصوحَةُ الأرض الْـمُتـصِلَة النَّبَات، كَأَن تِلْكَ الجوب الَّتِي بَين أشخاص النَّبَات خيطت حَتَّى اتَّصل بَعْضهَا بِبَعْض. ولذلك عرّف الراغب النصح بأنه تَـحَـرِّي فِعْلٍ أو قَوْلٍ فيه صلاحُ صاحبِهِ. فلما كان الدين هو النصيحة كما في الحديث، فلا مجال لموقف المتفرج، بل يجب أتباع المهارات العملية والقولية في التثبيت على الخير وفي التغيير، وبحسب الاستطاعة.

وتدبر حديث ابن عمر أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ، قال: «الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يُسْلِمُهُ، مَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللهُ فِي حَاجَتِهِ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً، فَرَّجَ اللهُ عَنْهُ بِهَا كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ» رواه مسلم والبخاري وغيرهما، ومعنى «ولا يُسْلِمُه» أي لا يتركه وقيعة للظلم والكربات.

١١- الموقف من التيار:

قال تعالى: ﴿مَا سَلَكَكُمْ فِي سَقَرَ ﴿٤٢﴾ قَالُوا لَمْ نَكُ مِنَ الْمُصَلِّينَ ﴿٤٣﴾ وَلَمْ نَكُ نُطْعِمُ الْمِسْكِينَ ﴿٤٤﴾ وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ الْخَائِضِينَ ﴿٤٥﴾ وَكُنَّا نُكَذِّبُ بِيَوْمِ الدِّينِ ﴿٤٦﴾ حَتَّى أَتَانَا الْيَقِينُ ﴿٤٧﴾﴾ المدثر: ٤٢ – ٤٧. واضح أن كل صفة من الصفات المذكورة تكفي لدخول جهنم والعياذ بالله تعالى، ونحتاج هنا إلى الكلام عن الخوض مع الخائضين.

الفائدة الأولى: الخوض في الشيء الدخول فيه بضربه وخلط محتواه، ويكون لمجرد المرور كخوض مخاضة الماء، فإذا خرج منها نفض نفسه ليطرح ما علق به، أو لمجرد الإستمتاع كتقلب الدواب في المخاضة، يُقال: خاض الماءَ أي دخل فيه مشياً بالرجلين أو راكباً، وخُضْتُ الشرابَ أي خلطته بالتحريك أو بالضرب، والمِخْوَضُ: المجدح (أي الخشبة) الذي تخُوضُ به السويق أي تضربه وتخلطه، والسويق طعام يُتخذ من الحنطة والشعير. ولذلك قال ابن عطية: و«الخوض» الذهاب فيما لا تسبر حقائقه. اهـ، وقال في موضع آخر: خُضْتُمْ كَالَّذِي خاضُوا أي خلطتم كالذي خلطوا، وهو مستعار من الخوض في المائعات، ولا يستعمل إلا في الباطل، لأن التصرف في الحقائق إنما هو على ترتيب ونظام، وأمور الباطل إنما هي خوض، ومنه قول النبي صلى الله عليه وسلم «رب متخوض في مال الله له النار يوم القيامة». اهـ من (تفسير

ابن عطية).

الفائدة الثانية: عبارة ﴿وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ﴾، الذم فيها يقع على أمرين، الأمر الأول: الكلام في الدين والحرمات والمظالم لمجرد الكلام والإستمتاع بالحكايات والأخبار، وما يقترن بذلك من استخفاف بالعظائم، فلا عمل لتأييد حق ونصرة مظلوم، ولا فحص وبحث لاتباع الحق، ولا مجرد نية للتحريك والتأثير، وإنما هو خوض. وأما العقائد المخالفة لدين الله تعالى، فمهما ثبت عليها الإنسان فهو مجرد خوض لأنه يدخل فيها من غير تحقيق كي يخرج منها إلى حساب الله تعالى، كما تنبه إليه آية التوبة (الآية ٦٩). قال سيد قطب رحمه الله تعالى: ﴿وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ﴾ وهي تصف حالة الإستهتار بأمر العقيدة، وحقيقة الإيمان، وأخذها مأخذ الهزل واللعب والخوض بلا مبالاة ولا احتفال. وهي أعظم الجد وأخطر الأمر في حياة الإنسان وهي الشأن الذي ينبغي أن يفصل فيه ضميره وشعوره قبل أن يتناول أي شأن آخر من شؤون هذه الحياة، فعلى أساسها يقوم تصوره وشعوره وقيمه وموازينه، وعلى ضوئها يمضي في طريق الحياة. فكيف لا يقطع فيها برأي ولا يأخذها مأخذ الجد؟ ويخوض فيها مع الخائضين، ويلعب فيها مع اللاعبين؟ اهـ من (في ظلال القرآن). الأمر الثاني: هو مسايرة التيار والإنجراف معه أو فيه، ومن غير تمحيص لمضامينه. وكل تيار له صلة بالدين كالتيار الفكري والسياسي والثقافي وكل ما يمس المصالح العامة، فإنه يُنظر في مضامينه واتجاهات حركته وقوته (السرعة والتأثير) ثم التعامل معه بالطرق المشروعة، ولنفترض أن التيار يصطدم مع الحق، فإن التعامل معه يدور على أربعة محاور، هي: الفحص الدقيق والمعارضة والسعي لتغيير مجرى التيار والمقاومة. المهم هنا أنه تحرم موافقة المضامين المعارضة للدين إلا بضوابط الاضطرار.

١٢- السبق والتفوق:

قال تعالى: ﴿وَٱلسَّٰبِقُونَ ٱلسَّٰبِقُونَ ﴿١٠﴾ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلْمُقَرَّبُونَ ﴿١١﴾﴾ الواقعة: ١٠ – ١١. معنى السابق (في أي زمان كان) هو المتقدم على الآخر أو المتفوق عليه، ولا شك أن السبق في سياق الفضيلة هو التقدم في معان جليلة، وهو نوعان:

النوع الأول: أن تسبق غيرك إليها، أي تسبقه في زمن تحصيل تلك المعاني، ومنه قوله تعالى: ﴿وَٱلسَّٰبِقُونَ ٱلْأَوَّلُونَ مِنَ ٱلْمُهَٰجِرِينَ وَٱلْأَنصَارِ وَٱلَّذِينَ ٱتَّبَعُوهُم بِإِحْسَٰنٍ رَّضِىَ ٱللَّهُ عَنْهُمْ

وَرَضُواْ عَنْهُ﴾ التوبة: ١٠٠. ويؤكد أهمية السبق الزمني في المعالي قوله تعالى: ﴿لَا يَسْتَوِى مِنكُم مَّنْ أَنفَقَ مِن قَبْلِ ٱلْفَتْحِ وَقَٰتَلَ ۚ أُوْلَٰٓئِكَ أَعْظَمُ دَرَجَةً مِّنَ ٱلَّذِينَ أَنفَقُواْ مِنۢ بَعْدُ وَقَٰتَلُواْ ۚ وَكُلًّا وَعَدَ ٱللَّهُ ٱلْحُسْنَىٰ ۚ﴾ الحديد: ١٠. وذلك أن السبق الزمني في المعالي مع الاستمرار في الفضيلة هو علامة على الثبات بمعنى أن السابق قد مر بتجربة أو تجارب ناجحة وثبت على الخير، يوضح ذلك قوله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُوٓاْ أَنصَارَ ٱللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّۦنَ مَنْ أَنصَارِىٓ إِلَى ٱللَّهِ ۖ قَالَ ٱلْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنصَارُ ٱللَّهِ ۖ﴾ الصف: ١٤، وقد تقدم أن الحواري من الناس هو الذي روجع في تأهيله ومروره بالتجارب الناجحة وصار في نقاوته من عوامل النكوص والفشل كنقاوة الخبز الحوّاري.

النوع الثاني: أن تسبق غيرك في تلك المعاني، أي تتقدم عليه في المقدار أو النوع، أي تتفوق عليه، وهذا بعض ما يشمله قوله تعالى: ﴿ ثُمَّ أَوْرَثْنَا ٱلْكِتَٰبَ ٱلَّذِينَ ٱصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا ۖ فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِۦ وَمِنْهُم مُّقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌۢ بِٱلْخَيْرَٰتِ بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۚ ذَٰلِكَ هُوَ ٱلْفَضْلُ ٱلْكَبِيرُ ﴾ فاطر: ٣٢، فهو سبق بالخيرات وإن كانوا كلهم في زمن واحد. ومثل ذلك يُقال في قوله تعالى: ﴿سَابِقُوٓاْ إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا كَعَرْضِ ٱلسَّمَآءِ وَٱلْأَرْضِ﴾ الحديد: ٢١، وهذا كقولهم: سبق فلان في الكرم أو الحفظ. غير أن صفة الثبات على الخير ضرورية في مجال الحكم على أهلية الترشيح للمسؤولية، لأن الأهلية ليست مجرد اختبار نظري أو اختبار عملي محدود، بل لابد فيه من فحص السيرة العملية خلال زمن يدل على مقدار الثبات ويستبعد التقلب، خاصة لأن القاعدة أن التأريخ يعيد نفسه، والخير القديم يأتي بخير جديد بإذن الله تعالى. وكذلك فإن الثبات سيضيف العامل الزمني وما يتضمنه من مضاعفة الحسنات. يساعد على هذا النظر قوله تعالى: ﴿وَٱلسَّٰبِقُونَ ٱلسَّٰبِقُونَ ﴿١٠﴾ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلْمُقَرَّبُونَ ﴿١١﴾ فِى جَنَّٰتِ ٱلنَّعِيمِ ﴿١٢﴾ ثُلَّةٌ مِّنَ ٱلْأَوَّلِينَ ﴿١٣﴾ وَقَلِيلٌ مِّنَ ٱلْءَاخِرِينَ ﴿١٤﴾﴾ الواقعة: ١٠ – ١٤، فتدبر معنى المبالغة أو الإختصاص في عبارة ﴿أُوْلَٰٓئِكَ ٱلْمُقَرَّبُونَ﴾، فينبغي تقديم السابقين (أي المتفوقين) لمناصب المسؤولية مع اعتبار سائر متطلبات القيادة.

١٣ – الوصايا العظيمة في سورة النحل:

وهي غايات إنسانية عليا، يحتاجها كل إنسان في وظيفته وفي سائر مجالات حياته، قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ ٱلْفَحْشَآءِ وَٱلْمُنكَرِ

وَٱلْبَغْيِۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾ وَأَوْفُواْ بِعَهْدِ ٱللَّهِ إِذَا عَٰهَدتُّمْ وَلَا تَنقُضُواْ ٱلْأَيْمَٰنَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ ٱللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًاۚ إِنَّ ٱللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ ﴿٩١﴾ وَلَا تَكُونُواْ كَٱلَّتِي نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنكَٰثًا تَتَّخِذُونَ أَيْمَٰنَكُمْ دَخَلًۢا بَيْنَكُمْ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِيَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍۚ إِنَّمَا يَبْلُوكُمُ ٱللَّهُ بِهِۦۚ وَلَيُبَيِّنَنَّ لَكُمْ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ مَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٩٢﴾﴾ النحل: ٩٠ – ٩٢. وتذكّر قبل ذكر الغايات أن لفظ الأمر بمعنى طلب الفعل، قطعي في الوجوب، كما أن لفظ النهي في سياق طلب الترك قطعي في التحريم.

الغاية الأولى: العدل وهو أساس الملك، وتوجد نصوص كثيرة في الأمر به وفي تحريم نقيضه وهو الظلم.

الغاية الثانية: الإحسان، فإن الإحسان إلى الآخرين هو إعطاء الخير سواء كان مالاً أو تعليماً أو غيره من المنافع، وأما الإحسان في الأمر أو العمل فهو إتقان الأمر من أمور الخير والنفع وإحكامه وإجادته، وهو نقيض الإساءة، ومنه قولهم فلان يُحسن الشعر ويحسن العمل، وفي المشهور من الشعر: قيمة الإنسان ما يُحسنه، أي يجيده ويتقنه، وقد سبق تفصيل ذلك. والإتقان من ضروريات بناء المؤسسات القوية ومن ضروريات كل عمل تجري فيه المغالبة التي توجبها آية المصابرة والمرابطة.

الغاية الثالثة: إيتاءُ ذي القربى حقه المادي والمعنوي، وما يتضمنه ذلك من بناء وتماسك اجتماعي متين.

الغاية الرابعة: تحريم الفحشاء والمنكر والبغي، أما الفحشاء فهو ما اشتد قبحه من الذنوب والكلام الشائن. وأما المنكر فهو أعم من الفحشاء، ويشمل المنكر المعاصي والدناءات والرذائل التي تُنكرها الفطرة والعقول السليمة، ولا شك أن تعاطي المنكرات يدل على الابتعاد عن الإحسان في الحياة. وأما البغي فهو الظلم والاعتداء.

الغاية الخامسة: الوفاء بالعهد، وهو من أهم علامات الأمانة والثقة فإن لا يوثق بالغادر وناقض العهد، سواء في العلاقات الداخلية أو الخارجية.

الغاية السادسة: مكافحة عوامل الهدم والانحدار في الأمة وفي حق الأفراد والمؤسسات، كما تدل عليه عبارة ﴿وَلَا تَكُونُواْ كَٱلَّتِي نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنكَٰثًا﴾.

الغاية السابعة: الابتعاد الكلي عن خسة النفس وقلة الشرف، وتدبر في ذلك عبارة ﴿تَتَّخِذُونَ أَيْمَٰنَكُمْ دَخَلًۢا بَيْنَكُمْ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِىَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ﴾، فإن الدخَل هو الفساد والخديعة، ولفظ «أربى» أي أكثر أو أقوى، فهذا تصرف من يتعاهد مع جماعة أو أمة ولكنه يتخذ العهد والإيمان مجرد وسيلة للخديعة وفسحة للبحث عن المطامع، فإذا وجد مطمعاً في جماعة أقوى من تلك غدر بالأولى. وبالجملة فإن الغدر بالصديق طمعاً فيمن هو أقوى يُعد علامة على خِسَّة النفس.

١٤- صفات شخصية أخرى:

كتنمية النفس (أي تزكيتها) والنظر في الألويات والعواقب والأفق الواسع والاستعداد للتغيير، وغير ذلك مما ذكرناه في (المنطلق) أو في هذه الدراسة.

١٥- إدارة الضعفاء:

قال تعالى: ﴿ لَّيْسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ وَلَا عَلَى ٱلْمَرْضَىٰ وَلَا عَلَى ٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ مَا يُنفِقُونَ حَرَجٌ إِذَا نَصَحُوا۟ لِلَّهِ وَرَسُولِهِۦ ۚ مَا عَلَى ٱلْمُحْسِنِينَ مِن سَبِيلٍ ۚ وَٱللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾ التوبة: ٩١. في الآية الكريمة فوائد مهمة في إدارة الأفراد:

الفائدة الأولى: الضعف في العربية خلاف القوة، وهو نقصان القوة عن حاجة ما تريد فعله. ويكون الضعف في النفس أو العقل والرأي أو البدن أو الحال أو الأفعال والأمور، فمن ضعف النفس قوله تعالى: ﴿فَمَا وَهَنُوا۟ لِمَآ أَصَابَهُمْ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ وَمَا ضَعُفُوا۟ وَمَا ٱسْتَكَانُوا۟﴾ آل عمران: ١٤٦، وقد يكون ضعف النفس طبيعياً كالصبيان والنساء فهؤلاء مشمولون بالآية، وقد يكون ضعف النفس مَرَضياً، وكثير من هؤلاء غير مشمولين بالآية كما سنذكر في الفائدة الرابعة إن شاء الله تعالى. ومن ضعف العقل والرأي قوله تعالى: ﴿فَإِن كَانَ ٱلَّذِى عَلَيْهِ ٱلْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا﴾ البقرة: ٢٨٢. ومن ضعف البدن حديث سَعِيدِ بْنِ سَعْدٍ، قَالَ: كَانَ بَيْنَ أَبْيَاتِنَا رَجُلٌ ضَرِيرُ الْجَسَدِ، فَلَمْ يَرُعْ أَهْلُ الدَّارِ إِلَّا وَهُوَ عَلَى يَعْنِي جَارِيَةً مِنْ جَوَارِي الدَّارِ يَفْجُرُ بِهَا فَرَفَعَ سَعْدٌ شَأْنَهُ إلى رَسُولِ الله ﷺ، فَقَالَ رسولُ الله ﷺ: «اضْرِبُوهُ حَدَّهُ»، قَالُوا: يَا رَسُولَ الله، إِنْ ضَرَبْنَاهُ قَتَلْنَاهُ، هُوَ أَضْعَفُ مِنْ ذَلِكَ، قال: «فَخُذُوا عِثْكَالًا فِيهِ مِائَةُ شِمْرَاخٍ، فَاضْرِبُوهُ بِهَا ضَرْبَةً وَاحِدَةً»، فَفَعَلُوا. رواه النسائي في (الكبرى) وابن ماجه وصححه الألباني. ومن ضعف الحال قوله تعالى: ﴿ ٱلْـَٔـٰنَ خَفَّفَ ٱللَّهُ عَنكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا﴾

الأنفال: ٦٦، وضعف الحال يشمل الفقر والجوع والغربة والقُدُرات المادية والفكرية والخبرات المتراكمة وتأثير المشاكل والمصاعب. وأما ضعف الأفعال والأمور فمنه حديث «أضعف الإيمان» وحديث «نزع نزعاً ضعيفاً» وفي رواية « وَفِي نَزْعِهِ ضَعْفٌ». والضعف في كثير من الأحوال قضية نسبية بحسب ما يُراد فعله، فشخص معين قد يكون قوياً على فعل معين ويكون ضعيفاً على فعل آخر، قال تعالى: ﴿قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ ٱلْجِنِّ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ ۖ وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ ﴿٣٩﴾ قَالَ ٱلَّذِى عِندَهُۥ عِلْمٌ مِّنَ ٱلْكِتَٰبِ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ۚ﴾ النمل: ٣٩ – ٤٠. فتدبر عبارة ﴿وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ﴾، فكون العفريت قوياً على ذلك العمل يمكن أن يقترن بالضعف على فعل ما فعله الذي عنده علم من الكتاب.

ولذلك ينبغي النظر في مواضع القوة والضعف في الأعضاء وفي المؤسسة كي يتم استثمار مواضع القوة والعمل على تنميتها، واما مواضع الضعف فقد تحتاج إلى علاج أو إتمام وتغطية بمواضع القوة، ولنضرب مثلاً رجلاً متوسط الذكاء ولكنه شديد المثابرة وحسن العلاقات، فعدم تفوقه في الذكاء يمكن تغطيته بالمثابرة وبالانتفاع من عقول الآخرين.

الفائدة الثانية: الحرج هو الضيق الذي لا مخرج منه، والضعفاء في جسدهم أو في حالهم قد يتألمون ويضيق عليهم أنهم يعملون أقل من غيرهم، والمخرج من ذلك أنهم إذا نصحوا لله تعالى ورسوله ﷺ فلا سبيل عليهم أو لا شيء ضدهم، فلا ملامة ولا حساب. ونصحهم لله تعالى ولرسوله ﷺ هو الصدق في أعذارهم وفعل ما في وسعهم لخدمة دينهم ولهم من الأجر والثواب مثل ما لغير الضعفاء. فعَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ رَضِيَ الله عَنْهُ، أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ رَجَعَ مِنْ غَزْوَةِ تَبُوكَ فَدَنَا مِنَ المَدِينَةِ، فَقَالَ «إِنَّ بِالْمَدِينَةِ أَقْوَامًا، مَا سِرْتُمْ مَسِيرًا وَلاَ قَطَعْتُمْ وَادِيًا إِلَّا كَانُوا مَعَكُمْ»، قَالُوا: يَا رَسُولَ الله، وَهُمْ بِالْمَدِينَةِ؟ قال: «وَهُمْ بِالْمَدِينَةِ، حَبَسَهُمُ العُذْرُ» رواه البخاري وغيره. وعَنْ عَبْدِ الله بْنِ عَمْرٍو، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «مَا أَحَدٌ مِنَ الْمُسْلِمِينَ يُبْتَلَى بِبَلَاءٍ فِي جَسَدِهِ، إِلَّا أَمَرَ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ الْحَفَظَةَ الَّذِينَ يَحْفَظُونَهُ: اكْتُبُوا لِعَبْدِي مِثْلَ مَا كَانَ يَعْمَلُ وَهُوَ صَحِيحٌ، مَا دَامَ مَحْبُوسًا فِي وَثَاقِي» رواه أحمد وغيره وصححه شعيب الأرنؤوط وأصحابه على شرط مسلم.

وذكر بعضهم مثل ذلك في تفسير قوله تعالى: ﴿ثُمَّ رَدَدْنَٰهُ أَسْفَلَ سَٰفِلِينَ ﴿٥﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٦﴾﴾ التين: ٥ – ٦، أي من كان مؤمناً يعمل الصالحات

ثم صار ضعيفاً بسبب الهرم ونحوه فلن ينقطع أجره بل يدوم وكأنه لا يزال يعمل ذلك بلا نقصان، فسواء كان الاستثناء متصلاً أو منقطعاً فإن المشهور في معنى ﴿أَجۡرٌ غَيۡرُ مَمۡنُونٍ﴾ أنه غير معدود أو غير منقطع، وعَنِ ابن عباس في تفسير الآيـة، قَالَ: «فأيما رَجُلٍ كَانَ يَعْمَلُ عَمَلًا صَالِحًا وَهُوَ قَوِيٌّ شَابٌّ فَعَجَزَ عَنْهُ، جَرَى لَهُ أَجْرُ ذَلِكَ الْعَمَلِ حَتَّى يَمُوتَ» رواه الإمام أبو جعفر الطبري.

الفائدة الثالثة: نفي الحرج عن الضعفاء إذا نصحوا يُذكِّر برفع الحرج عنهم في الحياة الدنيا، فإن الله تعالى الذي يحفظ أجرهم في الآخرة يكرمهم في الدنيا أيضاً، وهذا من الجهة التشريعية من مقتضيات حديث عَبْدِ الله بْنِ عُمَرَ رَضِيَ الله عَنْهُمَا، أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ لاَ يَظْلِمُهُ وَلاَ يُسْلِمُهُ، وَمَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللهُ فِي حَاجَتِهِ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً فَرَّجَ الله عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرُبَاتِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ الله يَوْمَ الْقِيَامَةِ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما، ومعنى «لا يُسلمه» أي لا يتركه إلى المصائب والمظالم والمشاكل الكبيرة، بل يساعده ويحميه. ويقتضي ذلك الاهتمام بالضعفاء وذوي الإحتياجات الخاصة ومساعدتهم في توفيرها وفي إيجاد أعمال مناسبة لطاقتهم، وفي عدم إلجائهم إلى الإستكانة أي إلى إظهار الضعف والحاجة.

الفائدة الرابعة: المشمولون بالآية، واضح من عبارة رفع الحرج وعبارة ﴿إِذَا نَصَحُواْ لِلَّهِ وَرَسُولِهِۦ﴾، أنها لا تشمل من ضعفاء النفوس إلا من نصح لله ورسوله في محاولة إصلاح ضعفه أو التعويض عنه أو شبه ذلك من أعمال التوبة والإنابة. وأما الذين في قلوبهم مرض، فقد ذكرهم الله تعالى في عدد من الآيات، منها قوله تعالى: ﴿ فِي قُلُوبِهِم مَّرَضٌ فَزَادَهُمُ ٱللَّهُ مَرَضًاۖ وَلَهُمۡ عَذَابٌ أَلِيمُۢ بِمَا كَانُواْ يَكۡذِبُونَ ﴾ البقرة: ١٠، فهؤلاء في حالهم هذا غير مشمولين بالآية الكريمة. وكذلك تستبعد العبارة من كان ضعفه في العمل بسبب إهماله وتقصيره إلا أن يتوب ويُحَسِّن وضعه. وأماضعف المهارات بسبب تقصير المسؤولين في التخطيط للتنمية والتدريب والتأهيل فالذنب والحرج فيه على المسؤولين بالدرجة الأولى ثم على من لا يطالب بحقه ويعمل على تغيير أسباب الضعف.

وفي القرآن الكريم تنبيهات ضمنية كثيرة إلى نوع الضعف وما يحتاجه من عمليات الإصلاح والجبر والتعويض، فعبارة ﴿ لَّيۡسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ ٱلرَّسُولُ.....﴾ ونحوها تنبه إلى

عمليات التخفيف أو الجبر والتعويض، مثاله قوله تعالى: ﴿ ٱلۡـَٔـٰنَ خَفَّفَ ٱللَّهُ عَنكُمۡ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمۡ ضَعۡفٗا﴾ الأنفال: ٦٦. وقوله تعالى: ﴿وَٱلۡعَصۡرِ ۝١ إِنَّ ٱلۡإِنسَٰنَ لَفِي خُسۡرٍ ۝٢ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلۡحَقِّ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلصَّبۡرِ ۝٣﴾ العصر: ١ – ٣، ينبه إلى حاجة الإنسان عموماً إلى التذكير والتنبيه اللطيف. وقوله تعالى: ﴿ خَلَقَ ٱلۡإِنسَٰنَ مِن نُّطۡفَةٖ فَإِذَا هُوَ خَصِيمٞ مُّبِينٞ ﴾ النحل: ٤، وكذلك قوله تعالى: ﴿وَكَانَ ٱلۡإِنسَٰنُ أَكۡثَرَ شَيۡءٖ جَدَلٗا ﴾ الكهف: ٥٤، ينبه إلى حاجة الإنسان إلى من يحاوره بمهارة. وقوله تعالى: ﴿وَيَدۡعُ ٱلۡإِنسَٰنُ بِٱلشَّرِّ دُعَآءَهُۥ بِٱلۡخَيۡرِۖ وَكَانَ ٱلۡإِنسَٰنُ عَجُولٗا﴾ الإسراء: ١١، ينبه إلى حاجة الإنسان إلى التذكير بالعواقب والمآلات. وقوله تعالى: ﴿ وَإِذَآ أَنۡعَمۡنَا عَلَى ٱلۡإِنسَٰنِ أَعۡرَضَ وَنَـَٔا بِجَانِبِهِۦۖ وَإِذَا مَسَّهُ ٱلشَّرُّ كَانَ يَـُٔوسٗا﴾ الإسراء: ٨٣، ينبه إلى عمليات التثبيت وبعث الأمل والرجاء. وواضح أن معرفة خصائص النفوس وأنواع ضعفها وطرق التأثير عليها وتحريكها، يمكن أن تُستثمر في عمليات الإصلاح والتقوية والتطوير والحماية من التحريك العدائي، وكذلك يمكن أن تُستغل في عمليات حرب الأفكار ومهارات التحريك.

الفائدة الخامسة: تدبر عبارة ﴿ لَّيۡسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ ٱلرَّسُولُ.....﴾ **فإن** تطبيقها على الجماعة أعظم من تطبيقها على الفرد، فعلى المؤسسة أو الدولة أن تعرف أنه لا حرج عليها فيما لا تقوى عليه فلا يصح أن تقتحمه، ولكن تعمل على تنمية الوسع وتطوير القُدُرات. والمشكلة أن العمل المؤسسي قد يثير وَهْم القوة ومفاهيم الخداع، خلافاً لعمل الفرد. ولذلك تحتاج كل مؤسسة إلى بناء مهارة عالية في التوازن بين الأهداف القريبة والقُدُرات.

توجيه وتنظيم الفكر والعمل
للفرد والجماعة

قال تعالى: ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيۡرٞ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجۡعَلۡ بَيۡنَكُمۡ وَبَيۡنَهُمۡ رَدۡمًا ۝٩٥ ءَاتُونِي زُبَرَ ٱلۡحَدِيدِۖ حَتَّىٰٓ إِذَا سَاوَىٰ بَيۡنَ ٱلصَّدَفَيۡنِ قَالَ ٱنفُخُواْۖ حَتَّىٰٓ إِذَا جَعَلَهُۥ نَارٗا قَالَ ءَاتُونِيٓ أُفۡرِغۡ عَلَيۡهِ قِطۡرٗا ۝٩٦ فَمَا ٱسۡطَٰعُوٓاْ أَن يَظۡهَرُوهُ وَمَا ٱسۡتَطَٰعُواْ لَهُۥ نَقۡبٗا ۝٩٧﴾ الكهف: ٩٥ – ٩٧. فكل عمل من الأعمال المحكمة يقع بترتيب مقصود، ولو تغير الترتيب لتغير التفاعل وتغيرت النتائج. وهنا الفرق

بين من يعمل بعلم وعلى بصيرة، فهو يوجه حركة العمل ويُمسك بخيوطها، وبين ضعيف التدبير الذي تجري عنده الأمور كيفما أتفق وعلى غير نظام مقصود. وليتدبر الإنسان لو أن بيته غير مرتب، فإذا أراد أن يبحث عن شيء معين قلب متاعه كله، وإذا أرادت زوجه أن تستعمل بعض أدوات الطبخ بحثت في كل مكان، فلا شك أن هذا البيت سيكون فيه الكثير من العبث والعيث، وسيكون العمل فيه بعيداً جداً عن الإتقان والمغالبة.

١- من دلالات النصوص على الترتيب:

قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَـٰنِ ﴾ النحل: ٩٠، سبق أن ذكرنا أن الإحسان يتضمن إتقان الخير والمنافع، ولا شك أن من جعل نظام الأمور عفوياً أو عشوائياً فإنه لم يتقنه. وتدبر هنا أن متعلق الإحسان في الآية محذوف، وهذا يفيد العموم في الإحسان ومنه إحسان التنظيم والترتيب. يؤيد ذلك قوله تعالى: ﴿ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ الملك: ٢. ويؤكده حديث شَدَّادِ ابْنِ أَوْسٍ، قَالَ: ثِنْتَانِ حَفِظْتُهُمَا عَنْ رَسُولِ الله ﷺ، قال: «إِنَّ اللهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فإذا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلْيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، فَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ» رواه مسلم وغيره.

وقال تعالى: ﴿أَيَحْسَبُ ٱلْإِنسَـٰنُ أَن يُتْرَكَ سُدًى﴾ القيامة: ٣٦، الاستفهام في الآية للتوبيخ والإنكار، والسدى الهمل فلا واجبات ولا حساب. فلا شك أن كل أمر يتصل بالدين وبحقوق الآخرين وبالمصالح العامة فهو ليس بالهمل المتروك، بل يجب تنظيمه وترتيبه على أحسن وجه.

وقال تعالى: ﴿ أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَـٰكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ ﴾ المؤمنون: ١١٥. الاستفهام للإنكار والتوبيخ، والعبث فعل الشيء لغير غاية أو لغير فائدة، وكذلك كل ما ليس له غرض صحيح. وكلمة ﴿عَبَثًا ﴾ يمكن إعرابها على أنها حال أو مفعول لأجله (أي لأجل العبث)، والمشهور عند المفسرين تعلق الحال بالفاعل (أي الله عز وجل). ولكن يجوز أيضاً تعلقه بالمفعول، أي البشر، والمعنى: لم نخلقكم لأجل أن تعبثوا، والتعلق بالمفعول مستقيم جداً في المعنى، ولا أعلم له علة من جهة صناعة النحو، ونظائره كثيرة جداً، كقوله تعالى: ﴿ إِنَّآ أَرْسَلْنَـٰكَ بِٱلْحَقِّ ﴾ البقرة: ١١٩، فإن الجار والمجرور في محل نصب على الحال، وجوّز العلماء كونه حالاً من الفاعل أو المفعول. ويقوي التعلق بالمفعول قوله تعالى: ﴿وَمَا

خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ الذاريات: ٥٦، فوظيفة الجن والإنس الاتجاه إلى الله تعالى وليس العبث. ولذلك يُقال إن على المسلم أن ينظم فكره وعمله، وأن لا يترك الأمور تجري عبثاً. ويؤكد ذم العبث سياق الإنكار في قوله تعالى: ﴿ أَتَبْنُونَ بِكُلِّ رِيعٍ ءَايَةً تَعْبَثُونَ ﴾ الشعراء: ١٢٨.

وقال تبارك وتعالى: ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوا۟ وَّقَالُوا۟ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥، العفو اصله الترك والتجاوز ومنه العفو عن الذنوب، ويستعمل الفعل: عفا لما تُرك للمحو والإزالة ومنه عفا المكان أي درس، وعفّى عليه الزمن أي تجاوزته الأحداث وصار متخلفا، وكذلك يستعمل عفا لما تُرك للنمو والزيادة بصرف النظر عن التدبير والإعداد بل يشعر اللفظ بإغفال الإعداد ومنه: عفا النبت والشعر، أي كثر وطال، وكانت أجوبته عفو الخاطر أي تخرج بلا إعداد سابق، وعمل عفويّ أي تلقائي. وقد ذهب أكثر المفسرين إلى أن (عَفَوا) في الآية بمعنى كثروا وكثر ما عندهم مما يستحسنونه، ولعل ذلك لأن (عَفَوا) هنا هي غاية لحصول الحسنة، غير أن هذه الغاية كانت سبباً في أخذهم بغتة، فلا شك أن تلك الكثرة اقترنت بمعايب كبيرة يستلزمها أو يتضمنها لفظ ﴿عَفَوا۟﴾. فنهاية الرخاء أنهم عفوا، أي صار نموهم البشري والمالي مجرد تكثير واستسهال للأمور وقلة مبالاة، وصارت أمورهم تجري بصورة عفوية، وليس بنظام مدروس لتحقيق وإدامة المصالح ولإبعاد المخاطر، فهو رخاء ضار. وبذلك تتراكم مواضع ضعف غير مرئية من قبلهم، وقد يسمى هذا بترهل وعفوية القيادات، وذلك أن العفوية تتضمن المجازفة والتشتيت والغفلة، وهي نقيض التخطيط والإعداد والتدبير، لأن أي عمل مركب من أجزاء ويتعلق بحال أو وقت أو غير ذلك فإنك إذا فعلته بعفوية فإنك تجازف بتشتيت الترتيب في تركيبه وبفصله عن متعلقاته وبالغفلة عن العواقب.

وللجواهري أبيات رائعة في وصف مشكلة التصرف التلقائي بلا تخطيط ولا تدبير:

يا (أم عوفٍ) عجيباتٌ ليالينا ... يُدنينَ أهواءَنا القصوى ويُقصينا

يا (أم عوفٍ) بريئاتٍ جرائرُنا ... كانت، وآمنةُ العقبى مهاوينا

نستلهمُ الأمرَ عفواً لا نخرِّجُهُ ... من الفحاوي ولا ندري المضامينا

ولا نعـــاني طويّاتٍ معقدةً كما يَحُـــلُّ تلاميذٌ تمارينا
نأتي المآتي من تلقاء أنفسنا فيما تُصرِّفنا منها وتُثنينا
إنْ نندفع فبعفوٍ من نوازعنا أو نرتدعْ فبمحضٍ من نواهينا
يا (أم عوفٍ) أدال الدهرُ دولتنا وعاد غمْزاً بنا ما كان يزهونا
لابد من مطلعٍ للشمس يُفرحنا ومن أصيلٍ علـى مهلٍ يحيّينا

وقال تعالى: ﴿وَلَا تَعْثَوْاْ فِي ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾ البقرة: ٦٠، تقدم في أواخر مبحث التقويم أن العيث والعُثُو هو فقدان النظام أو العمل بلا رؤية، يقال في الرأس العُثوة وهو جفوف الشعر والتباده وبُعد عهده بالمشط.

وقال تعالى: ﴿وَزِنُواْ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ﴾ الشعراء: ١٨٢، ذكرنا في تفسير الآية الكريمة أن الوزن يستعمل في كل ما يوزن أي يُقَدّر من الأشياء المادية والمعنوية، وتدبر أن مفعول ﴿وَزِنُواْ﴾ محذوف، وهذا ينبه إلى العموم في الأشياء الموزونة، المادية والمعنوية. ويدل ذلك على وجوب العناية في وزن الأفكار والخطط والأعمال لأجل تقديم الأولويات، أي ما هو أعظم وزناً في المصلحة العامة، وكذلك لترتيب أجزاء العمل والخطط لأجل تحقيق الغاية بأعلى المعايير. وإهمال الترتيب يعني إهمال وزن الأمور، لأنه يؤدي إلى تقديم المنخفض وتأخير المرتفع، وفعل الصغير وترك الجليل، وفي ذلك من الضرر ما هو واضح، وكذلك يؤدي إلى تغيير مواضع أجزاء العمل وضياع الصلة النافعة بين الجزء وما ينبغي أن يجاوره. وتغيير ترتيب أجزاء العمل من نوع تغيير ترتيب أجزاء الأجسام، كمن يضع باب البيت في أعلى السطح، وشبه ذلك من علامات الفوضى وفقدان النظام. ولمعرفة أين نضع الشيء في ترتيب الأجزاء يجب أن نفكر في وظيفة كل جزء وصلتها بوظائف الأجزاء الأخرى، وكذلك متطلبات ومآلات كل جزء من العمل. وبتدبر ترتيب أجزاء الأجسام يمكن فهم ترتيب أجزاء الأعمال.

فلا شك أن الإنسان يحتاج إلى تنظيم نفسه وتنظيم عمله. والقواعد متشابهة، وفي بعض الأحيان تزدحم الأمور على الإنسان، فلا يمكن تنظيمها إلا بتخيف الشواغل، كإجازة أو خَلْوة وعزلة قصيرة، ليست للهو والمتعة، ولكن لتخفيف الازدحام وإعادة الترتيب. ولمعرفة أفضل ترتيب لأجزاء العمل، يمكن إجراء اختبار نظري أو افتراضي، وهو اختبار

إعادة أو تغيير الترتيب. وذلك بافتراض أكثر من ترتيب لأجزاء العمل، ثم دراسة المتطلبات (التكاليف وغيرها) والواقعية والآثار (العواقب) لكل ترتيب، ثم تقويم كل ذلك لاختيار أفضل ترتيب.

٢- ثلاثة معان مذمومة وأخرى ممدوحة:

أما المعاني المذمومة فهي:

- العُثُو أو العيث: وهو الفوضى وفقدان النظام.
- العبث: وهو فقدان الغاية المحددة (الهدف).
- العفوية: وهي عمل أو ترتيب غير مدروس.

وأما المعاني الممدوحة فهي:

- الحكمة: فمن الحكمة في التفكير وجود الغاية الواقعية مع التفكير في تنمية الوسع وإعداد واقع جديد. ومن الحكمة في العمل وجود ترتيب أو نظام يساعد في تحقيق الغاية بأعلى المعايير الممكنة.
- القياس (الوزن) والتقدير: فإن العمل لن يكون جيداً ولا متفوقاً إذا لم يتضمن تقدير (أي قياس) الأمور، وذلك لتقديم الأولويات ولوضع أجزاء العمل في أفضل نظام ولقياس الأداء والإنجاز وتقويمه. وذكرنا قبل قليل قوله تعالى: ﴿وَزِنُوا۟ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ﴾ الشعراء: ١٨٢، وقال تعالى: ﴿وَمَا قَدَرُوا۟ ٱللَّهَ حَقَّ قَدْرِهِۦٓ﴾ الزمر: ٦٧، وقال تبارك وتعالى: ﴿وَمَتِّعُوهُنَّ عَلَى ٱلْمُوسِعِ قَدَرُهُۥ وَعَلَى ٱلْمُقْتِرِ قَدَرُهُۥ﴾ البقرة: ٢٣٦.
- الإعداد أو التدبير أو التخطيط: وتتضمن هذه العبارات العمل للمستقبل.

٣- إظهار الصورة الفريدة للنفس:

قال تعالى: ﴿قُلْ مَآ أَسْـَٔلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُتَكَلِّفِينَ ﴿٨٦﴾ إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِّلْعَـٰلَمِينَ ﴿٨٧﴾﴾ ص: ٨٦ – ٨٧. التصرف الـمُـتكَلَّف في العربية هو التصرف الذي لم تمتلئ النفس بأسبابه، فإما أن يكون من قبيل رياضة النفس لإرغامها وتعويدها على صفة محمودة كما يُقال: تصبَّر وتَشَجَّع وتحلَّم وتجلَّد، وإما أن يكون من قبيل التصنُّع المذموم مثل: تكبَّر وتهمَّع (أي تباكى). والتكلف المنفي في الآية الكريمة هو التصنع، كما هو مشهور في كتب التفسير، قال الإمام

الآلوسي: ﴿وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلۡمُتَكَلِّفِينَ﴾ من الذين يتصنعون ويتحلون بما ليسو من أهله، وما عرفتموني قط متصنعاً ولا مدعياً ما ليس عندي حتى انتحل النبوة وأتقـوَّل القرآن، فأمره صلى الله عليه وسلم أن يقول لهم عن نفسه هذه المقالة ليس لإعلامهم بالمضمون بل للاستشهاد بما عرفوه منه عليه الصلاة والسلام وللتذكير بما علموه وفي ذلك ذم التكلف. اهـ من (تفسير الآلوسي).

فمن أوصاف الحبيب المصطفى أنه كان يتصرف بما امتلأت نفسه به، من السجايا الحميدة ومقتضيات العلم النافع والذوق الرفيع. ومن نظر إلى الصُّوَر الظاهرة للناس فإنه لا يجد صورتين متطابقتين إلا التوائم المتطابقة، وهي حالة نادرة، علماً أن العامل الرئيس في تنوع الصورة الظاهرة هو العامل الوراثي. والتنوع أكبر بكثير حين ننظر إلى الصُّور الداخلية، أي الفكر والذوق، لأن العوامل المؤثرة في تنوعه هي الوراثة والبيئة والتغذية الفكرية. ولذلك فإن كل من لم يكبح داخله بالتصنع والتقليد، فإن له صورة داخلية فريدة، ولكنه يحتاج إلى تشغيل هذه الصورة وتنميتها بالخير كي تبرز وتظهر. فإذا فعل ذلك فإنه سيحصل على ما يُطلق عليه: التفوق النوعي، بمعنى أنه يمتلك ما لا يمتلكه الآخرون. وإذا كان في الأمة عدد كبير من هؤلاء فإنها أمة قوية متقدمة، ولذلك أصبحت عبارة «لا تكن تقليدياً» قانوناً راسخاً عند خبراء القيادة والإدارة في العالم، ومثلها عبارة «لكل إنسان بصمة خاصة»، يريدون بصمة أو شاكلة الفكر والعمل. ولذلك جاءت في القرآن آيات كثيرة تطلب منا التفكر والنظر في الأمور، مما يساعد على تشغيل وتنمية الصورة الداخلية للإنسان. وكذلك جاءت آيات أخرى تذم التصلب الفكري بمعنى الجمود على تقليد الآباء والأعراف بعيداً عن مقتضيات الحق ومقتضيات التحسين. ومما ينبه أيضاً إلى تنوع الصورة الداخلية، قوله تعالى: ﴿ قُلۡ كُلّٞ يَعۡمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمۡ أَعۡلَمُ بِمَنۡ هُوَ أَهۡدَىٰ سَبِيلٗا ﴾ الإسراء: ٨٤، وقوله تعالى: ﴿ وَلِكُلّٖ وِجۡهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَاۖ فَٱسۡتَبِقُواْ ٱلۡخَيۡرَٰتِ ﴾ البقرة: ١٤٨. وأما كبح الصورة الداخلية أو مسخها، فهو من نوع عدم شكر النعمة، وقد يكون أشد من ذلك، قال تعالى: ﴿وَٱشۡكُرُواْ نِعۡمَتَ ٱللَّهِ إِن كُنتُمۡ إِيَّاهُ تَعۡبُدُونَ ﴾ النحل: ١١٤.

وعلى الفرد أن يدرك هذه الحقيقة في التعامل مع الآخرين، أي ينبغي أن يعلم أن للآخر صورته الفريدة أيضاً سواء أظهرها أو كبحها، فإن أظهرها بترك التكلف عُرفت مزاياه

وخصائصه. وهذه الحقيقة هي من عوامل صعوبة تقويم استجابات المجاميع والشعوب.

وأما التكلف الذي ليس بتصنع، وإنما هو من باب رياضة النفس وإماتة طبائع السوء، فهذا تكلف محمود، وذكرنا قولهم: تصبَّر وتَشَجَّع وتحلَّم وتجلَّد، وقد قال تعالى: ﴿وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِۦ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾ الحشر: ٩، وقال تعالى: ﴿وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِۦ وَنَهَى ٱلنَّفْسَ عَنِ ٱلْهَوَىٰ ﴿٤٠﴾ فَإِنَّ ٱلْجَنَّةَ هِىَ ٱلْمَأْوَىٰ ﴿٤١﴾﴾ النازعات: ٤٠ – ٤١. ولذلك فإن توجيه النفس ينبغي أن يكـون بتنمية الصورة الفريـدة بالخير وإظهارها بلا تكلف، وكذلك رياضة النفس لتعويـدها على المحامد.

ويتصل بذلك أن لكل إنسان ذوقاً خاصاً به، والذوق مصدر ذاقَ الشيءَ يذُوقه ذَوقاً وذَواقاً، وهو مدى شعور الإنسان بطَعْم الشيء الحسي أو المعنوي، فالشعور بمذاق الشيء يشمل الأطعمة والمسموعات والمرئيات والعقليات وغيرها. وكلما قويت هذه الحاسة زاد شعورها بجمال الجميل وقبح القبيح، وبعكس ذلك إذا ضعف أو فسد الذوق. وعوامل التذوق مركبة جداً لأنها تشمل عوامل جبلية وعوامل عديدة مكتسبة يختلف فيها الناس، منها عوامل جيدة ومنها عوامل سيئة. يوضح ذلك في العوامل الحسنة، حديث الْعَبَّاسِ بْنِ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ، أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «ذَاقَ طَعْمَ الْإِيمان مَنْ رَضِيَ بِالله رَبًّا وَبِالْإِسْلَامِ دِينًا وَبِمُحَمَّدٍ رَسُولًا» رواه مسلم وأحمد وغيرهما. ينبه الحديث الشريف إلى عمليات تشكيل الذوق، فالرضا بهذه العقيدة يجعل للأمور مذاقاً خاصاً متوافقاً مع مضامين العقيدة. ويوضح العوامل السيئة في تشكيل الذوق قصة قوم لوط عليه السلام وقوله تعالى: ﴿وَمَا كَانَ جَوَابَ قَوْمِهِۦٓ إِلَّآ أَن قَالُوٓاْ أَخْرِجُوهُم مِّن قَرْيَتِكُمْ ۖ إِنَّهُمْ أُنَاسٌ يَتَطَهَّرُونَ﴾ الأعراف: ٨٢، فتدبر كيف صاروا ينكرون التطهر صراحة ويتذوقون تلك الفاحشة، وهذه درجة كبرى من التشكيل الفاسد للذوق، ودونها درجات كثيرة قد يتصف بها كثير من الناس. ولذلك فإن الذوق المجرد ليس مما يصح إظهاره بلا ضوابط، ولكن ينبغي تقويم الذوق بعرضه على المعاني الصحيحة التي نؤمن بها، فإن كان متوافقاً معها فهو من الشاكلة التي نريدها ونحب إظهارها إن استطعنا ذلك، فهذا ليس بتكلف بل هو حقيقة ما نريده لأنفسنا. وأما إذا كان الذوق معارضاً لتلك المعاني الجليلة فهو ليس بأصيل، بل هو ذوق دخيل بفعل عوامل سيئة ونريد التخلص منه وليس إظهاره. ونحتاج أيضاً إلى استقامة التواصل مع الناس، فينبغي

رؤية أو افتراض أذواقهم وما تقتضيه من تعامل، فإن هذا من الذوق الجميل. فيمكن إظهار الأمور الذوقية الموافقة للشرع والأخلاق أو العرف. وأما الذوق الشخصي المجرد إذا كان مما يمكن أن يُنكر فإن من الذوق التحفظ عليه، فإن ذلك من مضامين إفشاء السلام، كما في حديث أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «لَا تَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ حَتَّى تُؤْمِنُوا وَلَا تُؤْمِنُوا حَتَّى تَحَابُّوا، أَوَلَا أَدُلُّكُمْ عَلَى شَيْءٍ إِذَا فَعَلْتُمُوهُ تَحَابَبْتُمْ؟ أَفْشُوا السَّلَامَ بَيْنَكُمْ» رواه مسلم وغيره.

وقد ذكرنا في هذه الدراسة وفي (المنطلق) جملة من طرق تشغيل وتنمية الصورة الداخلية للنفس، كالدراسة والتعليم والتدريب والتكليف بالعمل. وتوجد طريقة مفيدة جداً للفرد وللمجموعة المتعاونة أو فريق العمل، وهو أن يكون للفرد أو الفريق طريقته الخاصة في الإنجاز وفي صناعة القرار وفي التعامل مع المصاعب وإدارة المخاطر، ولكن بأربعة شروط:

- تحصيل الأهلية.
- أن ينتفع بخبرات الآخرين وينتقي محاسنها.
- أن يقبل التوافق مع أعضاء الفريق.
- أن يعمل باستمرار على تطوير طريقته الخاصة. وبذلك تكون كل مؤسسة مدرسة قائمة بنفسها، وكذلك كل من ينجح في هذا الطريق من فرق العمل والأفراد.

٤- عقل الجماعة وقضية التفرغ الوظيفي:

قال تبارك وتعالى: ﴿ مَّا جَعَلَ ٱللَّهُ لِرَجُلٍ مِّن قَلْبَيْنِ فِي جَوْفِهِۦۚ وَمَا جَعَلَ أَزْوَٰجَكُمُ ٱلَّٰٓـِٔي تُظَٰهِرُونَ مِنْهُنَّ أُمَّهَٰتِكُمْۚ وَمَا جَعَلَ أَدْعِيَآءَكُمْ أَبْنَآءَكُمْۚ ذَٰلِكُمْ قَوْلُكُم بِأَفْوَٰهِكُمْۖ وَٱللَّهُ يَقُولُ ٱلْحَقَّ وَهُوَ يَهْدِي ٱلسَّبِيلَ ﴾ الأحزاب: ٤. نحن هنا مع قضيتين، قضية ما يُسمى بعقل الجماعة، وقضية التفرغ الوظيفي.

الفائدة الأولى: قلب الشيء هو لُبُّه وخالصه وأشرف شيء فيه، ومنه قلب النخلة أي لبها وهو جُمّارها، وقلوب الشجر الذي ينبت في وسطها غضاً طرياً قبل أن يقوى ويصلب، واحدها قُلب بالضم، وفلان قرشي قَلْب أي خالص من صميم قريش. وقلب الإنسان في صدره، سمي بذلك لأنه أخلص شيء فيه وأرفعه، كما ذكر ابن فارس في المقاييس، ولُبُّ الإنسان هو عقله، ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴾ الزمر: ٩، يعني: أولي

العقول. وربما يكون القلب مسكن الروح، ولذلك يُستعمل القلب بمعنى العقل كما ذكر أئمة العربية أو آلة العقل. قال تعالى: ﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا ۖ فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَٰكِن تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ ﴾ الحج: ٤٦، وقال تعالى: ﴿لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَا ﴾ الأعراف: ١٧٩، وقال تعالى: ﴿إِنَّا جَعَلْنَا عَلَىٰ قُلُوبِهِمْ أَكِنَّةً أَن يَفْقَهُوهُ ﴾ الكهف: ٥٧.

الفائدة الثانية: من مقتضيات القلب الواحد أن تصحيح العقل للنقيضين أمر ممتنع إلا بإدخال الضعف أو الفساد على العقل فتضمحل عنده الحدود والفوارق، فتصير عنده شعبة من حمل النقيضين أو تتلاشى عنده الحدود ويفقد التمييز. فلا يمكن أن تكون المرأة الواحدة أُمّاً لرجل وزوجة له لأنهما حالتان متناقضتان حكماً وطبيعة، وكذلك لا يمكن الجمع في وقت واحد بين حكم البنوة لولد وحكم التبني له. وكذلك الأمر مع سائر المتناقضات، فللإنسان قلب واحد وعقل واحد، فلا يمكن أن يكون له قلب مع الحق وقلب آخر مع الباطل، أو قلب يريد تنمية المؤسسة وقلب يريد ركودها وتراجعها. ويُروى في أسباب نزول الآية الكريمة أن بعض المنافقين زعم أن للنبي ﷺ قلبين، قلباً مع طائفة وقلباً مع طائفة أخرى، وعن الحسن أن رجلاً كان يقول: لي نفس تأمرني ونفس تنهاني. وفي مجال آخر ينبه القرآن إلى هذا الأصل، كما في قوله تعالى: ﴿ لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا ۚ فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ ﴾ الأنبياء: ٢٢. وتدبر العموم في عبارة ﴿ مَّا جَعَلَ اللَّهُ لِرَجُلٍ مِّن قَلْبَيْنِ فِي جَوْفِهِ ﴾، فإن كلمة رجل نكرة في سياق النفي تفيد العموم، غير أنه لما كان الجانب المعنوي للقلب (أي العقل) متصلاً بالجانب المادي وهو عضلة القلب في الصدر، فإن التعبير بلفظ الرجل يستبعد الجانب المادي للمرأة لأنها تحمل قلبين في جوفها أثناء الحمل، وأما الجانب المعنوي (الفكري والتشريعي) المذكور في الآية بعد ذلك وكذلك نظائره الكثيرة، فإنه عام في التفكير الإنساني السليم للرجال والنساء، والله تعالى أعلم. وحرف الجر «مِن» يستقيم المعنى بحذفه فهو لتأكيد العموم في نفي وجود رجل صحيح بقلبين.

الفائدة الثالثة: واضح أن لكل إنسان سليم قلباً واحداً يعقل به، اضف إلى ذلك حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «الْمُؤْمِنُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ إِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى وَالسَّهَرِ» رواه مسلم وغيره، حاصل ذلك أن المؤمنين ينبغي أن

يكون لهم عقل واحد في المصالح العامة والغايات العليا وفي مساعدة بعضهم البعض وفي رفع الظلم بينهم. وقد يُطلق على ذلك عند خبراء القيادة والإدارة: عقل الجماعة أو روح الجماعة أو روح الفريق. وقد ظهر ذلك واضحاً في مثال للقيادة الجماعية، فقد بعث النبي ﷺ معاذاً وأبا موسى إلى اليمن وقال لهما «وَتَطَاوَعَا وَلَا تَخْتَلِفا» رواه مسلم والبخاري وغيرهما. ويؤسَسُ على ذلك وجوب إعداد أنظمة ووسائل التطاوع، أي أنظمة التوافق على عمل واحد وإن كانت الآراء مختلفة، وسنذكر هذا الأمر في الكلام عن الشورى إن شاء الله تعالى. وينبغي التنبيه هنا إلى أن عدم حمل النقيضين لا يستلزم إلغاء أحدهما جملة وتفصيلاً، ولكنه إلغاء عملي أو تنفيذي كما ينبه إليه حديث التطاوع. ولا مانع من الاستمرار في تنقيح وإنضاج ما تم إبعاده عن العمل إنْ كانت مضامينه تستحق المرونة في رؤيتها. ويجري على ذلك حديث ابن عباس، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «لَا تَكُونُ قِبْلَتَانِ فِي بَلَدٍ وَاحِدٍ» رواه أبو داود والترمذي وأحمد وابن أبي شيبة واللفظ لأبي داود، وإسناده حسن أو لا بأس به، وصيغة الحديث ليست خاصة بجزيرة العرب، فإذا أخذنا بعموم ذلك فلا شك أن معناه توحيد الاتجاه الاستراتيجي للمصالح العليا فإنه المعنى اللغوي للقبلة، وليس معناه إبقاء طائفة وإخراج سائر الطوائف، فهذا الحديث على تقدير صحته هو غير حديث إخراج المشركين من جزيرة العرب. ويؤسَس على كل ذلك أيضاً أن المؤسسات المتعددة وإنْ تنوعت وظائفها فإن بعضها يساند بعضاً، وتتجه كلها إلى تحقيق المصالح العامة والغايات العليا وكأنها قلب واحد، فلا يجوز أن يحصل تناقض استراتيجي بين وظائف المؤسسات المتعددة. فإن حصل ذلك التناقض فإنه ينبه إلى فساد الأهلية أو خيانة الواجب الوظيفي. بل إن المعاكسة العملية المتعمدة للإتجاه الاستراتيجي في المصالح العليا قد يصل إلى درجة الخيانة الكبرى.

الفائدة الرابعة: واضح من امتناع حمل المتناقضات أن عقل كل عامل يجب أن لا ينقسم بين المتناقضات، فكل وظيفة يقوم إتقانها على المغالبة والمنافسة فلا يصح لموظف واحد أن يشتغل فيها وفيما ينافسها في وقت واحد. ولنضرب مثلاً مهنة الطبيب، فإنها مهنة رفيعة، ويقوم إتقانها في المؤسسة على التطوير والمغالبة، فإذا كانت وزارة الصحة تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعامة المواطنين (الضمان الصحي)، فإن هذه الغاية تجعل التزاحم كبيراً بين غاية ومنافع المؤسسة العامة من جهة، وارباح المؤسسات الصحية الخاصة من جهة أخرى، لأن

أرباح المؤسسة الخاصة تقوم إلى حد كبير على عدم كفاية المؤسسة العامة. ولذلك فإن الصحيح أن الطبيب في عمله الطبي ينبغي أن يكون متفرغاً للعمل الحكومي أو للعمل الخاص من غير خلط بينهما، وهكذا في وظائف كثيرة جداً، ولكن من مستلزمات التفرغ أن يُعطى الموظف حقه وكفايته. يوضح ذلك التنافس في الفروسية والرياضة، فلا يمكن للاعب معين أن يعمل في الفريقين في وقت واحد لأنه سيفسد الفريقين أو ينحاز إلى أحدهما، ولأن السباق قائم على منافسة الآخر ومغالبته. وأيضاً فإن كل وظيفة عالية الأهمية تحتاج من الموظف أن يعطيها أعظم ما يمكن من قلبه (أي عقله ومشاعره) لغرض إتقانها وتطويرها والمغالبة فيها. يؤيد ذلك قوله تبارك وتعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱصۡبِرُواْ وَصَابِرُواْ وَرَابِطُواْ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمۡ تُفۡلِحُونَ ﴾ آل عمران: ٢٠٠، فإن كلمة «صابروا» تشمل مغالبة النفس والآخرين في الصبر على العمل، وهذه هي لب المغالبة؛ وكلمة «رابطوا» تعني ربط النفس على العمل ومغالبة النفس في عدم التفلت. فكل وظيفة عالية الأهمية تحتاج إلى من يربط عقله عليها، فلا يميل هنا وهنالك إلا لفروض العين والضرورات ومشاركة محدودة في فروض الكفاية الأخرى للمحافظة على قدر معقول من التوازن. يؤكد ذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «مَنْ أَنْفَقَ زَوْجَيْنِ مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ فِي سَبِيلِ الله، دُعِيَ مِنْ أَبْوَابِ الْجَنَّةِ يَا عَبْدَ الله هَذَا خَيْرٌ لَكَ». رواه الإمام النسائي والبخاري وابن حبان في سياق حديث. الزوج في العربية هو الفرد الذي له قرين، والزوجان هما القرينان، وتدبر عبارة «مِنْ شَيْءٍ مِنَ الْأَشْيَاءِ»، فهذا تعبير رائع يُراد به الترغيب في زيادة أو مضاعفة إنفاق العمل أو الأيام أو المال في المجال نفسه، أي من نفس النوع، وقد تقدم السياق التام للحديث وشرحه تحت عنوان «تنظيم الجهد الإضافي».

٥- التنظيم الوظيفي:

التنظيم الوظيفي هو ثمرة التفكير المنظم، وتوجد متطلبات تنظيمية تحتاجها كل مؤسسة، وإن كانت الأنظار متفاوتة في تفاصيل هذه المتطلبات. ويمكن مراجعة التفاصيل في مصادر القيادة والإدارة، ولعله من المفيد التنبيه إلى أن مصادر القيادة العسكرية فيها قضايا مفيدة جداً تتعلق بتنظيم المؤسسة، ولكن على القارئ أن يكون بصيراً في استبعاد ما لا يصلح للقيادة المدنية. وإنما المقصود هنا التنبيه إلى العناصر المشهورة في تنظيم المؤسسة، وهي:

- توزيع المسؤوليات.
- التفويض، كتعيين المعاون أو الوكيل. وينبغي هنا الالتزام بأمرين، الأمر الأول: أن لا يكون التفويض شكلياً، وكأن المعاون غير موجود، فإن معنى ذلك سقوط الثقة وأن القائد يريد فعل كل شيء بنفسه، وهذه من علامات فشل القيادة. الأمر الثاني: أن لا يكون التفويض كبيراً جداً وكأن القائد أو المدير غير موجود في صناعة القرار ولكن في المصادقة عليه فقط!! كما ينبغي أن يكون القائد حكيماً في انتقاء الأمور التي يفوض فيها.
- الإرشاد والتوجيه اوالتعليمات.
- التنسيق بين فروع وأعمال المؤسسة.
- الأشراف وإدارة الأعضاء.
- إدارة المستلزمات العامة لنظام المؤسسة، كالاتصالات الداخلية والاجتماعات والكتابة (التوثيق).

٦- إدارة الوقت:

إدارة الوقت من أهم قواعد إدارة النفس، ولها صلة متينة بالتنظيم والترتيب، ولكنها تحتاج إلى عنوان مستقل.

إدارة الوقت

قال تعالى: ﴿أَوَلَمْ نُعَمِّرْكُم مَّا يَتَذَكَّرُ فِيهِ مَن تَذَكَّرَ وَجَاءَكُمُ النَّذِيرُ فَذُوقُوا فَمَا لِلظَّالِمِينَ مِن نَّصِيرٍ﴾ فاطر: ٣٧، وقال تعالى: ﴿لَا يُؤْمِنُونَ بِهِ حَتَّىٰ يَرَوُا الْعَذَابَ الْأَلِيمَ ﴿٢٠١﴾ فَيَأْتِيَهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴿٢٠٢﴾ فَيَقُولُوا هَلْ نَحْنُ مُنظَرُونَ ﴿٢٠٣﴾﴾ الشعراء: ٢٠١ – ٢٠٣، فتدبر عبارة ﴿هَلْ نَحْنُ مُنظَرُونَ﴾، أي هل لنا من مهلة ووقت إضافي؟

١- بعض الأدلة الشرعية في إدارة الوقت:

قال تعالى: ﴿فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ﴿٨﴾﴾ الشرح: ٧ – ٨، الفراغ من الشيء الإنتهاء منه وتفريغ النفس من متطلباته، يُقال: فرغ الرجل من هذه القضية، وفي الحديث «فَلَمَّا فَرَغَ مِنَ الصَّلَاةِ قُلْنَا: يَا رَسُولَ الله» رواه مسلم، وفي حديث آخر «إِذَا فَرَغَ أَحَدُكُمْ مِنَ

التَّشَهُّدِ الْآخِرِ، فَلْيَتَعَوَّذْ بِاللهِ مِنْ أَرْبَعٍ» رواه مسلم. وحذف المفروغ منه في الآية الكريمة ينبه إلى العموم، أي إذا فرغت من أي عمل كنت فيه فانصب متجهاً إلى عمل آخر. والنَصَب التعب والإعياء، ويُستعمل كناية عن الكفاح والجدّ في الأمر، ومنه قوله تعالى: ﴿لَقَدْ لَقِينَا مِن سَفَرِنَا هَٰذَا نَصَبًا﴾ الكهف: ٦٢. والفاء في عبارة ﴿فَانصَبْ﴾، رابطة لجواب «إذا» وتفيد اتصال الجواب بالشرط أو التتابع بينهما بلا مهلة، وعبر عن ذلك الزمخشري بقوله: بعثه على الشكر والاجتهاد في العبادة والنصب فيها، وأن يواصل بين بعضها وبعض، ويتابع ويحرص على أن لا يخلي وقتاً من أوقاته منها. فإذا فرغ من عبادة ذنَّبَها بأخرى.اهـ، وقال عبد الكريم الخطيب: أي أنه إذا كان من شأن العسر أن يصحبه يسر، ومن شأن النّصب والتعب أن تعقبمها الراحة والرضا، فجدير بك أيها النبي- كما هو جدير بكل إنسان- أنك إذا فرغت من أي موقع من مواقع الكفاح والجهاد، فلا تركن إلى الراحة، بل افتح جبهة جديدة للكفاح والجهاد، فإنه بقدر ما يمتد بك هذا الطريق الشاق العسر، بقدر ما تحصل من خير، وبقدر ما تبلغ من علو شأن ورفعة قدر.اهـ من (التفسير القرآني للقرآن). وقوله تعالى: ﴿وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب﴾، أي كن مقبلاً بمحبة على ما يتصل بالله تعالى من غايات وشرائع، وتقديم ﴿وَإِلَىٰ رَبِّكَ﴾ على ﴿فَارْغَب﴾ يفيد الإختصاص، أي إليه لا إلى غيره تكون رغبتك. وتنبه الآيتان إلى أمور في غاية الأهمية:

الأمر الأول: الفراغ كالمعدوم لأنك مع بداية الفراغ تتجه إلى هدف آخر. والجامع بين نهاية العمل الأول وبداية العمل الثاني هو التفكير والعلم، لأن نهاية العمل الأول هو تقويم النتائج وما يتبع التقويم من إجراءات، وبداية العمل الثاني هو التفكير لوضع الأهداف والخطط. وجهد التفكير أعظم من جهد العضلات والمفاصل، غير أن العالم والقائد المؤهل يجد سعادة في التفكير، فهو نَصَب لذيذ طيب الطعم. ويشمل هذا الأمر قواعد عملية كثيرة، كقول القائل: إذا سقطت فانهض، وإذا فشلت فخطط للنجاح، وإذا أتممت عملاً فتوجه إلى عمل جديد.

الأمر الثاني: حين تتولى واجباً كن مقبلاً عليه بمعظم نفسك، فلا تقبل مزاحماً له إلا بعد الفراغ منه. ويتضمن ذلك إتمام الأعمال (أي إنجازها) وعدم تركها غير مكتملة.

الأمر الثالث: طلب المعالي لا يكون بالراحة والأعمال الخفيفة، ولكن بالنصب

والأعمال الثقيلة. وعَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ الله عَنْهَا، أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قَالَ لَهَا فِي عُمْرَتِهَا «إِنَّ لَكِ مِنَ الْأَجْرِ عَلَى قَدْرِ نَصَبِكِ وَنَفَقَتِكِ» رواه الحاكم وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي، وهو بلفظ مقارب في الصحيحين.

الأمر الرابع: الجهود الفكرية والعملية يجب أن تتجه إلى رضا الله تعالى، ويستلزم ذلك العناية الفائقة بالمعايير الشرعية والأخلاقية.

الأمر الخامس: قال ابن فورك: ﴿فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ﴾، خطاب للنبي – ﷺ – والمراد جميع المكلفين من أمَّته.اهـ من (تفسير ابن فورك). يؤيد كلام ابن فورك أن الآية متعلقة معنوياً بقوله تعالى قبلها ﴿فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٥ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٦﴾ الشرح: ٥ – ٦، ولا شك أن عمليات استخراج اليسر المقترن بالعسر أو تحويل العسر إلى يسر لا ترتمي على المؤمنين إرتماءً، ولكنه واقع جديد يصنعه المؤمنون بتوفيق الله تعالى، فلا شك أن القواعد العلمية والعملية لهذه العمليات هي قواعد لعامة المؤمنين.

وعَنِ ابن عباس رَضِيَ الله عَنْهُمَا، قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «نِعْمَتَانِ مَغْبُونٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصِّحَّةُ وَالفَرَاغُ» رواه البخاري وغيره. المغبون هو الخاسر المحروم لأنه أضاع وقت صحته وفراغه. وعَنِ ابن عباس، رَضِيَ الله عَنْهُمَا قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ لِرَجُلٍ وَهُوَ يَعِظُهُ «اغْتَنِمْ خَمْسًا قَبْلَ خَمْسٍ: شَبَابَكَ قَبْلَ هِرَمِكَ وَصِحَّتَكَ قَبْلَ سَقَمِكَ وَغِنَاءَكَ قَبْلَ فَقْرِكَ وَفَرَاغَكَ قَبْلَ شُغْلِكَ وَحَيَاتَكَ قَبْلَ مَوْتِكَ» رواه الحاكم وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي.

وعَنْ أَبِي بَرْزَةَ الأَسْلَمِيِّ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ القِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ، وَعَنْ عِلْمِهِ فِيمَ فَعَلَ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَ أَنْفَقَهُ، وَعَنْ جِسْمِهِ فِيمَ أَبْلَاهُ» رواه الترمذي والدارمي وأبو يعلى، ووصفه الترمذي بأنه حسن صحيح، وصححه الألباني.

٢- الوجهة والأدوار:

وقد تكلمنا في هذا المبحث عن الوجهة والأدوار، وهو من التقسيمات المذكورة تحت عنوان (دخول الطريق). وواضح أن جملة نشاط الإنسان موجودة في وجهته وأدواره،

ونحتاج هنا إلى ما يساعد على التحكم في الوقت لإعطاء كل نشاط حقه:

- معرفة مفصلة بتركيب كل دور وما يتطلبه من وقت وجهد.
- تنظيم الوقت والجهد كي لا يطغى دور على دور، ولا يكره أشخاصُ دورٍ الدورَ الآخر.
- ترتيب الأولويات في الوجهة والأدوار: فالأولويات المنخفضة قد تكون مؤجلة، وقد تكون مُفَعَّلة ولكنها تأخذ نصيباً منخفضاً من الوقت والجهد. وأهم الأولويات من جهة التقديم ومقدار الجهد والوقت، هي أولاً: الخطورة الكبيرة إذا كانت وشيكة أو قريبة، ثانياً: العمل للمستقبل، أي الضرورات غير العاجلة، ثالثا: عمليات التحسين والمغالبة. وسيأتي إن شاء الله تعالى عنوان مستقل للأولويات. ويحتاج الفرد إلى موازنة بين أولويات الأدوار، كالأولويات الشخصية والوظيفية والاجتماعية.
- تحديد الأهداف والواجبات في كل دور وبشكل واضح، فإن من أهم أسباب ضياع الوقت هو عدم وضوح المعالم العملية للأهداف. مثال ذلك قول الداعية إن الهدف هو إرضاء الله تعالى، فهذه غاية عظيمة ولكن الطرق العملية لبلوغها كثيرة جداً كالمناسك والتعليم والطب والسياسة وغيرها، وكل طريق يحتاج إلى أهداف خاصة به، وكل هدف يحتاج إلى تخطيط مناسب له. ولا شك أن كل مؤسسة لها مجال معين ووجهة خاصة بها، فيجب أن تضع أهدافاً محددة المعالم كي يمكن وضع خطة عملية لكل هدف. وبخلاف ذلك فإن المؤسسة سوف تخرج من مجالها المحدد وتفقد اتجاهها وقدرتها على المغالبة أو المنافسة. ومثل ذلك قول مدير الشركة إن هدفه زيادة الأرباح، فهذا هدف فضفاض غير محدد المعالم فلا يمكن التخطيط له إلا بتقسيمه إلى أجزاء محددة المعالم كزيادة الإنتاج أو رفع الجودة أو تخفيض الأسعار أو تحفيز الجمهور أو غير ذلك من الأهداف. وحكم الأفراد قريب من حكم المؤسسات. ومن فروع ذلك تقسيم الأهداف والواجبات المعقدة إلى أجزاء متزامنة أو متتابعة، وذلك بحسب نوع العمل.
- تطوير المهارات، وعمليات التحسين المستمر، والأنظمة الإدارية المتفوقة: فإن لهذه الأمور أعظم الأثر في الاقتصاد في الوقت وفي تقليل هدر الوقت بسبب التخلف والأخطاء.

● تذكر قول رسول الله ﷺ: «بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ» رواه مسلم وغيره، وقد سبق الكلام عن ثقافة المبادرة، ومن مضامينها أن تتقدم بلا تردد، فإن الاستقامة هي الثبات على التقدم في الطريق، وأحب العمل إلى الله تعالى أدومه وإنْ قلَّ. ولا تتوقف بسبب مشقة العمل أو صعوبته فإنك إذا بدأت واستقمت بلغت الغاية. ومن مضامين المبادرة أن لا تنتظر توجيها أو سماحا بعمل الخير إلا عند الضرورة، فإن معنى المبادرة هو المسارعة إلى الشيء أو التسابق إليه. ومن مضامين المبادرة اجتناب التسويف والتمييع والتأجيل بلا مسوّغ.

٣- وسائل لاغتنام الوقت والاقتصاد فيه:

● الاهتمام بالتدوين، خاصة على الحاسبة.

● تنظيم وتنظيف بيئة الشخص الوظيفية والمنزلية:

✓ غربلة متكررة (أسبوعية أو شهرية مثلاً، بحسب نوع العمل) لما تجمع من أوراق وأعمال غير مكتملة، وذلك لإبعاد غير الهام وتفويض الآخرين فيما يمكن التفويض فيه، وإتمام ما يجب أن يكون من مسؤولية القائد.

✓ ترتيب متعلقات العمل لمنع نسيان شيء مهم ولمنع الازدحام والاختلاط الذي يشوش الفرز والتمييز ويشتت الذهن. ويقتضي ذلك فرز الأوراق والملفات ومعلومات العمل، ووضع كل مجموعة في ملف مع تثبيت العنوان. وقد تُـجمع الأعمال المتشابهة أو المترابطة في ملف واحد وفي جهد واحد إن أمكن ذلك. وقد توضع نسخ من وثيقة معينة في أكثر من ملف بسبب صلتها بأكثر من موضوع. المهم أن لا يضيع شيء منك، وأن لا تحتاج إلى جهد كبير في البحث عن ورقة معينة أو ملف، وأن لا تكرر العمل الذي يمكن الاكتفاء بفعله مرة واحدة. وبخلاف ذلك فإن الموظف قد يهدر الكثير من الوقت في البحث عن الموجودات غير المرتبة، وقد يكرر أعمالاً يمكن بحسن الترتيب فعلها مرة واحدة.

● جداول العمل: الغاية من ذلك هي أن يتفنن الموظف في تذكير نفسه بواجباته وفي تكرار التفكير في خدمتها، وأن يجد طريقته الخاصة والمتقنة لذلك. وقد يحتاج إلى:

✓ ورقة أو جدول أعمال اليوم التالي، وهذا يمكن إعداده في وقت قصير جداً. ويتصف الجدول بالمرونة في معظم الأيام، أي فيه مجال (نحو ربع الوقت) للتعامل مع حدث

جديد أو غير متوقع ومع المقاطعات الوظيفية. وفيه مجال للتفكير، خاصة في الأهداف والأولويات.

✔ قائمة الأهداف والأولويات العالية التي شرعت فيها أو التزمت بالتفكير فيها أو التخطيط لها، وإن كانت طويلة الأمد. ويمكن جعلها نسختين على الحاسبة، النسخة الأولى للتذكير فقط بالأهداف والأولويات ومضامينها الرئيسة. النسخة الثانية للتنقيح، أي لإضافة الأفكار الجديدة والخواطر والمعلومات والفرز والتحليل وعمليات التعديل والتغيير، وكل ما يمكن أن ينفع في إنضاج المشروع، وكذلك لإضافة معلومات المتابعة، أي أين وصلت عمليات التخطيط أو التنفيذ؟ وما هو مقدار وجودة الإنجاز. ويشمل ذلك الأهداف الشخصية والوظيفية وغيرها.

✔ قائمة العوائق والمصاعب والمخاطر، ويخضع لعمليات التذكير والتنقيح كما في قائمة الأهداف.

✔ جدول أسبوعي للأعمال «غير الروتينية» التي يُحتمل أن تُنسى. ويشمل ذلك المواعيد والالتزامات والتذكير بالأعمال المؤجلة. وتوضع المواعيد البعيدة في أسبوعها الخاص قبل إعداد جدوله الكامل، أو يوضع جدول خاص للمواعيد القريبة والبعيدة.

✔ تتضمن الجداول تحديد الفترة الزمنية لإنجاز العمل أو لتحقيق الهدف.

✔ تتضمن بعض الجداول تحديد أوقات للمراجعة الذاتية والتقويم غير الرسمي.

✔ تخضع جداول وقوائم الأعمال إلى المراجعة والتعديل.

● فاعلية التفويض: مما لا شك فيه أن الصلة متينة بين جودة المؤسسة وعدد أصحاب التأهيل العالي فيها، وكذلك نوع التأهيل. وبذلك يمكن للقائد أو المدير أن يُفَوِّض بعض أعماله إلى من ينوب عنه من المؤهلين، غير أن التفويض ليس مفتوحاً بلا ضوابط، لأن من أهم خصائص القيادة والإدارة هو تحمل المسؤولية. ويمكن تقسيم الأعمال في مجال التفويض إلى أنواع، النوع الأول: أعمال عالية الأهمية ومرتبطة مباشرة بمسؤولية القائد فلا يمكن التفويض فيها، خاصة في بداياتها وفي عمليات صنع القرار لها. النوع الثاني: أعمال مهمة ويمكن التفويض فيها، وكثير من هذه الأعمال هي امتدادات وتفريعات النوع الأول. النوع الثالث: أعمال رتيبة (روتينية) من نوع تسيير النشاط الوظيفي، فينبغي تفويض الكثير

منها. النوع الرابع: أعمال غير مهمة يمكن استعمال الحكمة في إغفالها والتملص منها.

● بين تقليل المقاطعات واغتنام التواصل مع الآخرين: المقصود بالمقاطعات قَطْع إنسيابية العمل أو إرباكه بأمور خارج الخطة المقررة في جدول العمل أو بلا نظام، سواء كانت استشارات أو مقترحات عملية أو مكالمات تلفونية أو زيارات بلا مواعيد أو ضغوط المسؤولين لتمشية أعمال خارج نظام الأولويات وربما تكون غير مفيدة. وليس المقصود إهمال المقاطعات كلها، فإن بعض المقاطعات تُعَدُّ من طبيعة وضروريات العمل، ولكن المقصود ضبطها لئلا تؤدي إلى تأخير خدمة الأهداف والأولويات أو إلى تخفيض جودتها. ويمكن تقسيم المقاطعات إلى نوعين، النوع الأول: مقاطعات يمكن أن تكون مفيدة كملاحظات مهمة عن العمل أو مقترحات أو عرض أفكار ونتائج ودراسات. فهذا النوع يمكن إدراجه ضمن حيز ضيق في العمل اليومي، ربما نحو خمس الوقت. ويمكن أيضاً فرز المثير من هذه المقاطعات لإعادة النظر فيها أو توفير وقت لها. النوع الثاني: مقاطعات ليس لها علاقة بالعمل ككثير من المكالمات التلفونية والزيارات. وينبغي تخفيض هذا النوع إلى أقل ما يمكن ولكن بدون خشونة إلا في أحوال إستثنائية. فمن الوسائل مثلاً جعل التلفون صامتاً، وكذلك اختيار سكرتير أو مساعد ماهر في التعامل مع الزيارات الشخصية، كأن يقوم هو بمساعدة بعض الزائرين، وبتحويل بعضهم إلى مواعيد أخرى، وربما تحويل شيء قليل إلى النوع الأول. وتوجد وسائل كثيرة الغاية منها تقليل الإرباك والهدر في الوقت إلى الحد الأدنى.

● في تقسيم الأعمال على الوقت يُنظر إلى الأهمية، فالأهم من الأعمال والأكثر تعقيداً يكون في وقت بلا مقاطعات ويمكن أن يمتد أكثر من المتوقع، ولذلك ينبغي أن تبدأ في بعض أوائل الوقت.

● الانتفاع بالفراغات: قد تقع فراغات متعددة أثناء العمل وخارجه، فالفراغ أثناء العمل كالإنتهاء من عمل قبل المتوقع، أو اتخاذ قرار بتفويض عمل كان ضمن الجدول اليومي، أو أخذ استراحة قصيرة بعد عمل شاق، أو فراغ قصير في أواخر وقت الغداء وفي نهاية ساعات العمل. المهم هنا منع الفراغ من التسبب في ركود النفس وخمودها، ولكن يكون وسيلة لشحن النفس وتعبئتها أو لتسكين الإضطراب. ففي شحن الفكر تذكر ما ذكرناه في قوله تعالى: ﴿فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ۝٨﴾ الشرح: ٧ – ٨، فالفراغات في وقت

العمل يمكن استثمارها بالتفكير المقترن بذكر الله تعالى، قال تعالى: ﴿أَلَا بِذِكْرِ ٱللَّهِ تَطْمَئِنُّ ٱلْقُلُوبُ﴾ الرعد: ٢٨، فهذا من أهم العوامل. ومن عوامل تسكين الإضطراب الشديد بسبب نزاع قوي أو خوف أو غير ذلك، النوم الخفيف ولو بإغماض العين على المقعد لنحو ربع ساعة، وتدبر في ذلك قوله تعالى: ﴿ثُمَّ أَنزَلَ عَلَيْكُم مِّنۢ بَعْدِ ٱلْغَمِّ أَمَنَةً نُّعَاسًا يَغْشَىٰ طَآئِفَةً مِّنكُمْ﴾ آل عمران: ١٥٤، فتدبر أن ﴿نُّعَاسًا﴾ بدل من ﴿أَمَنَةً﴾ أي كان هو الأمنة، فالنعاس إلى درجة الإغشاء أمنة للنفس (أي أمان) عند شدة الإضطراب، وتدبر عبارة ﴿طَآئِفَةً مِّنكُمْ﴾، فيوجد من الناس من يحتاج إلى ذلك ويوجد من لا يحتاج إليه. وأما الفراغ خارج العمل، فكأوقات التنقل (إذا لم تكن سائقاً)، وبعد وجبات الطعام، وقبل النوم، وفترات الانتظار في مراجعة المؤسسات والأطباء، ويمكن إشغال هذه الأوقات بالقراءة أو بمراجعة بعض الأفكار، ومن المفيد جداً حمل دفتر صغير لتدوين الملاحظات والخواطر، ثم فرزها وتحويلها إلى مواضيع على الحاسبة، وتُكرر هذه العملية كل شهر أو شهرين مثلاً.

● الحذر من هدر الوقت: وهذا من ضروريات الانتفاع بالوقت. ومن أهم أسباب هدر الوقت:

✓ الإسراف في الترفيه والراحة والأنشطة الجانبية كالتلفاز والإنترنت واللهو والزيارات وشبهها.

✓ التوقف بسبب إخفاق أو فشل.

✓ ترك أعضاء المؤسسة بلا تخطيط، وقد سبق بيان دور القادة في هذا المجال، وذلك في المبحث الرابع، تحت عنوان (إطلاق طاقات الأعضاء).

✓ قلة العناية بضوابط إدارة الوقت المذكورة هنا.

● ضبط السرعة: السرعة مع الجودة هي جزء من المغالبة والاستباق المأمور به، ونقيضه البطؤ غير المبرر وهو تضييع للوقت وإفساد للمغالبة، وواضح أن الجودة تعتمد على إعطاء الوقت الكافي للتفكير والتخطيط والمراجعة وتقويم الخطوات. ويدخل عامل السرعة في الأنشطة اليومية كالطعام والحركة والحمام والقراءة والكتابة وغيرها. ويحتاج الإنسان في كل نشاط أن يتعلم كيفية تسريع الأداء ولكن من غير إخلال بالجودة. وتدبر قوله تعالى: ﴿وَيُسَٰرِعُونَ فِي ٱلْخَيْرَٰتِ وَأُوْلَٰٓئِكَ مِنَ ٱلصَّٰلِحِينَ﴾ آل عمران: ١١٤، وقوله تعالى:

﴿أُوْلَٰٓئِكَ يُسَٰرِعُونَ فِي ٱلۡخَيۡرَٰتِ وَهُمۡ لَهَا سَٰبِقُونَ﴾ المؤمنون: ٦١، وقد ذكرنا تفسير الآية الكريمة في (المنطلق). وأما التسرع المذموم فمعناه تكلف السرعة بصرف النظر عن مقتضيات الإجادة والإتقان، وقد تكلمنا عنها في (المنطلق)، ونتائج التسرع المذموم يوضحها قوله تعالى: ﴿وَيَدۡعُ ٱلۡإِنسَٰنُ بِٱلشَّرِّ دُعَآءَهُۥ بِٱلۡخَيۡرِۖ وَكَانَ ٱلۡإِنسَٰنُ عَجُولٗا﴾ الإسراء: ١١، الفعل «يدع» مستعمل في معنى: يطلب ويبتغي، كما ذكر ابن عاشور. فبسبب عجلة الإنسان فإنه يتوهم الخير فيما هو شر ويدعو به ويسعى له، فإن العجلة تحجب البصيرة وتمنع رؤية العواقب. قال العلامة عبد الكريم الخطيب: تكشف هذه الآية عن حال من أحوال الإنسان، وهو أنه مولع بحبّ العاجل من المتاع، يطلبه ويؤثره على الآجل، وإن كان فيه من الخير أضعاف العاجل الذي طلبه وآثره..! ومن هنا، كان أكثر الناس يطلبون الدنيا ويستوفون حظوظهم منها، دون أن يتركوا للآخرة شيئا.. وهذا ما يحملهم على أن يهتفوا بالشرّ ويلحّوا فى طلبه، حتى كأنه خير محقق.اهـ من (التفسير القرآني للقرآن).

- فتح مجال لوظائف الوقت الجزئي: أي دوام غير كامل في الوظيفة، ولكن براتب منخفض، وهو مجال كثير الفوائد إذا كان منضبطاً بأهداف الوظيفة والتزاماتها. ولكن إذا لم يُضبط فهو باب للفساد الوظيفي.

٤-قاعدة القلة المؤثرة (او قاعدة ٢٠/ ٨٠٪): تحتاج هذه القضية إلى عنوان مستقل في موضع آخر في مبحث إدارة الفكرة إن شاء الله تعالى.

التوجه إلى المكارم والمعالي

١- ما هي المعالي وما حكمها؟

قال تعالى: ﴿وَنَكۡتُبُ مَا قَدَّمُواْ وَءَاثَٰرَهُمۡۚ وَكُلَّ شَيۡءٍ أَحۡصَيۡنَٰهُ فِيٓ إِمَامٖ مُّبِينٖ﴾ يس: ١٢، ومعنى ﴿وَءَاثَٰرَهُمۡ﴾، أي نتائج أقوالهم وأعمالهم وما تؤدي إليه على طول الزمن من مصالح أو مضار. وواضح أن الآثار قد تكون آلاف الأضعاف لأصل القول أو العمل أو أكثر من ذلك. ونظير ذلك كما ذكر القرطبي قوله تعالى: ﴿يُنَبَّؤُاْ ٱلۡإِنسَٰنُ يَوۡمَئِذِۭ بِمَا قَدَّمَ وَأَخَّرَ﴾ القيامة: ١٣، وقوله تعالى: ﴿عَلِمَتۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ وَأَخَّرَتۡ﴾ الانفطار: ٥. وقال تعالى: ﴿وَٱلۡبَٰقِيَٰتُ ٱلصَّٰلِحَٰتُ

خَيۡرٌ عِندَ رَبِّكَ ثَوَابٗا وَخَيۡرٌ أَمَلٗا ﴾ الكهف: ٤٦، فالأفضلية لما هو أبقى أثراً من جلب المصالح ودفع المفاسد. ولذلك فإن المعالي هي ما كان أعظم صلاحاً عند المقارنة مع الخيارات الأخرى، وكان أبقى أثراً عند دراسة العواقب والمآلات المحتملة. وبذلك نفهم معنى الأحسن والأهدى في نحو قوله تعالى: ﴿ٱلَّذِي خَلَقَ ٱلۡمَوۡتَ وَٱلۡحَيَوٰةَ لِيَبۡلُوَكُمۡ أَيُّكُمۡ أَحۡسَنُ عَمَلٗا﴾ الملك: ٢، وقوله تعالى: ﴿ قُلۡ كُلّٞ يَعۡمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمۡ أَعۡلَمُ بِمَنۡ هُوَ أَهۡدَىٰ سَبِيلٗا ﴾ الإسراء: ٨٤، فإن الأحسن والأهدى هو ما كان أفضل من سائر الخيارات عند المقارنة.

فمعالي الأمور من الصالحات لها صفتان، الأولى: أنها الأحسن والأهدى في سعة وكِبر الأثر. الصفة الثانية: هي الأبقى في مآلاتها وعواقبها لمن تقدم إليها بنية خالصة. ولذلك ذكر العلماء أن الحسنة المتعدية أفضل من الحسنة القاصرة، والمتعدية هي التي تشمل الآخرين بأثرها، وأما الحسنة القاصرة فهي التي يقتصر نفعها على فاعلها. وعَنْ جَرِيرِ بْنِ عَبْدِ الله، قَالَ قَالَ رسولُ الله ﷺ: «مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً، فَلَهُ أَجْرُهَا وأجر مَنْ عَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ، مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أُجُورِهِمْ شَيْءٌ، وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً كَانَ عَلَيْهِ وِزْرُهَا وَوِزْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا مِنْ بَعْدِهِ، مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ» رواه مسلم وأحمد وغيرهما.

وهذا كله يوجب على أهل الصلاح والنوايا الحسنة ثلاثة أمور، **الأمر الأول:** الاهتمام الشديد بالمآلات والعواقب في كل ما يقومون به من قول وعمل، كما أن إعداد المشاريع والخطط (الاستراتيجيات) يجب أن يشمل المستقبل القريب والمتوسط والبعيد، وهذا في عمل المؤسسات يقتضي الكثير من التحليل والتقويم كما سبق بيانه. **الأمر الثاني:** إتقان فقه الموازنات أو الأولويات، لأن الكثير من الأعمال والمشاريع قد تؤدي إلى بعض المصالح وبعض المضار، ويعتمد القرار أو الحكم حينئذ على أهمية المشروع (مقدار ضرورته) ووجود أو عدم وجود البدائل الجيدة والموازنة بين المصلحة والمفسدة. **الأمر الثالث:** إتقان فن المراجعة والتقويم وتكراره أثناء إعداد المشروع (أي قبل التنفيذ) ثم أثناء مراحل التنفيذ ثم في مراحل ما بعد التنفيذ، وتكرار التفكير بالسؤال المهم: هل يمكن تحسين المشروع والخطط؟ وعلى ضوء ذلك يتم إجراء التعديلات المناسبة، كل ذلك لغرض الإزدياد من مقدار ونوع الآثار الحسنة ولتقليل وتخفيف الآثار السيئة.

والطريق إلى المعالي في كثير من الأحيان هو فروض الكفاية المؤسسة على المغالبة، لأن

طريق المغالبة مفتوح. وذلك كالعلوم والسياسة والدفاع والصناعة والطب وغيرها، وما تقتضيه من إتقان (أي إحسان) ومغالبة (أي مصابرة ومرابطة واستباق)، وفي هذه المقتضيات أوامر قرآنية سبق بيانها في (المنطلق). ولذلك فإن الأمر ليس من باب النوافل والإضافات، بل هو من باب الواجبات والضروريات لمن قدر عليه. وأما فروض العين، فما كان منها من نوع الصلوات المفروضة والزكاة وصوم رمضان فمقاديرها محددة ولا تقبل الزيادة في الفرض نفسه إلا من جهة الإتقان، ومن جهة طول القراءة والركوع والسجود والدعاء في الصلاة.

معنى ذلك أنه ينبغي للمؤسسة أو الفرد أن يخطط لهدف مستقبلي كبير، وقد يكون هذا الهدف بعيداً جداً عن الواقع القائم اليوم، غير أن الهدف الكبير هو الذي سيطلق التفكير بالمتطلبات وعمليات تنمية الوسع (أي تطوير القُدُرات) وتقسيم الطريق إلى مراحل وعمليات إزالة العوائق وبناء واقع جديد، حتى يصبح بلوغ الغاية حقيقة يتعذر دفعها. وأما البقاء ضمن الأهداف الصغيرة، فإنه سبيل النفوس الصغيرة. وما أجمل قول أبي الطيب:

عَلى قَـدْرِ أَهْلِ العَزْمِ تأتي العَزائِمُ ... وَتأتي علَى قَـدْرِ الكِـرامِ المَكـارِمُ
وَتَعْظُمُ في عَينِ الصّغيرِ صغارُها ... وَتَصْغُرُ في عَين العَظيـمِ العَظائِـمُ

وقوله أيضاً:

كُلَّ يَـومٍ لَكَ احتِمالٌ جَديدُ ... وَمَسيرٌ لِلمَجـدِ فيـهِ مُقامُ
وَإِذا كانَـتِ النُفوسُ كِباراً ... تَعِبَت في مُرادِها الأَجسـامُ

٢- ثمن المعالي:

قال تعالى: ﴿وَرَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ ﴿٤﴾ فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ﴿٨﴾﴾ الشرح: ٤ – ٨، فإدامة رفع الذكر وعمليات تذليل المصاعب تتطلب النصب، أي الجهد والتعب. وتذكر أن الأمر المعلق على شرط يتكرر مع شرطه، فكلما حَلَّ الفراغ جاء معه حكم النصب أي التعب، وكأن الفراغ غير موجود، فكثير من وقت الراحة يُغتنم للتفكير أو الذكر والدعاء.

وقال تعالى: ﴿ٱنفِرُوا۟ خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَـٰهِدُوا۟ بِأَمْوَٰلِكُمْ وَأَنفُسِكُمْ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ ۚ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ التوبة: ٤١، والمشهور في تفسير عبارة ﴿ٱنفِرُوا۟ خِفَافًا

وَثِقَـالًا ﴾، أنها في الحرب، غير أن شمول هذه العبارة لكل من تصعّب أو تسهّل حاله يرجح قول الراغب في تفسيره (كما في المكتبة الشاملة) انها تشمل المبادرة إلى جميع ثواب الله تعالى، أي ليست خاصة بالسياق. وأفهم من ذلك أن الآية تطلب من كل مؤمن، خف حاله أو ثقل، أن تكون له قضية ينفر لها، في أي مجال من مجالات الخير، وأما السياق فهو أحد المجالات، يؤيد ذلك قوله تعالى: ﴿وَمَا كَانَ ٱلْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُواْ كَآفَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُواْ فِى ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُواْ قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوٓاْ إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾ التوبة: ١٢٢، فالنفار ليس مقصوراً على الحرب، بل إن الآية الكريمة تبين تعدد وجهات النفار وكثرة طرق الخير، وقد ذكرنا تفسيرها في (المنطلق)، وقريب من ذلك يُقال في قوله تعالى: ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَٱسْتَبِقُواْ ٱلْخَيْرَٰتِ﴾ البقرة: ١٤٨. وتدبر قوله تعالى: ﴿لَوْ كَانَ عَرَضًا قَرِيبًا وَسَفَرًا قَاصِدًا لَّٱتَّبَعُوكَ وَلَٰكِنۢ بَعُدَتْ عَلَيْهِمُ ٱلشُّقَّةُ ﴾ التوبة: ٤٢، والمعنى: لو كانت منفعة قريبة سهلة التناول وسفراً وسطاً غير بعيد لاتبعوك، وأما الشُّقَّة فإن كان اشتقاقها من الشَّقِّ فالمعنى: كَبُـرَت أو ثَـقُلت عليهم الغاية والوجهة، وإن كان اشتقاقها من المشقة فالمعنى: كَبُـرَت عليهم المشقة. وهذا المعنى ليس خاصاً في الجهاد ولكنه عام في تحقيق الغايات السياسية والعلمية وغيرها، والله تعالى أعلم.

ونحتاج إلى بعض التفصيل في تفسير قوله تعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ العنكبوت: ٦٩، الجهاد في سبيل الله تعالى هو المبالغة والمغالبة في استفراغ ما في الوسع والطاقة في مرضاة الله تعالى، وفي أي مجال من مجالات الخير والحق. يُقال: الجَهْدُ والجُهْدُ، أي الطَّاقَة كما ذكر ابن سيده وغيره. وجَهَدَه المَرَض والتعب وَالْحب يَجْهَدُه جَهْدا: هزله، وكأنه ذهب بطاقته. وجَهَدَ دَابَّـتَه جَهْداً: بَلَغَ جَهْدَهَا، وحَمَل عَلَيْهَا فِي السَّيْر فوقَ طاقتِها، كأَجْهَدَهَا. ورجل مجهود، أي مُـتْـعَـب أو أصابته مشقة، والإجهاد الإنهاك، وجَهَدْتُ فلَانا: بلغت مشقّته، وأجهدتُه على أَن يفعل كَذَا وَكَذَا، وأَجْهَدَ علينا العَدُوُّ، إذا اشـتد فِي العَداوة. ولذلك سُمي القتال في سبيل الله تعالى جهاداً لأنه من أشد ما يجهد الإنسان، يُقال: جاهَدْتُ العَدُوَّ مُجاهَدة، وجاهد البلاءَ أي قاومه، قال تعالى: ﴿وَإِن جَٰهَدَاكَ لِتُشْرِكَ بِى مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ فَلَا تُطِعْهُمَآ ﴾ العنكبوت: ٨. وجَهَدتُه وأَجْهدْتُه، بِمَعْنى وَاحِد. وجَهَدْتُ اللبنَ فهو مَجْهودٌ، أي أخرجت زُبده كله. وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنهُ قَالَ: يَا رَسُولَ

الله، أَيُّ الصَّدَقَةِ أَفْضَلُ؟ قال: «جُهْدُ الْمُقِلِّ، وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ» رواه أحمد وأبو داود وغيرهما، وصححه الألباني وغيره، وهو في بعض نسخ كتب الحديث بفتح الجيم، والمعنى طاقة الـمُقِل، وهي هنا طاقة النفس، كمن له مال قليل فيتصدق بربعه أو بنحو ذلك. وقريب من ذلك أحد القولين في تفسير قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ إِلَّا جُهْدَهُمْ﴾ التوبة: ٧٩، أي ليس لهم متاع المقاتل ولا ما يتصدقون به، فلا يجدون إلا طاقتهم الذاتية (أي النفسية أو العلمية أو البدنية)، وهذا قريب من أحد الوجهين في الآية كما نقلهما ابن عاشور. وصح أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ، كَانَ يَتَعَوَّذُ مِنْ «.... وَمِنْ جَهْدِ الْبَلَاءِ» رواه مسلم وغيره، وهو البلاء الذي يذهب بجزء كبير من الطاقة. وتدبر هنا قوله تعالى: ﴿فَلَا تُطِعِ ٱلْكَٰفِرِينَ وَجَٰهِدْهُم بِهِۦ جِهَادًا كَبِيرًا﴾ الفرقان: ٥٢، الجهاد هنا غير خاص بالقتال، لأن سورة الفرقان مكية نزلت قبل تشريع القتال، والضمير في ﴿بِهِۦ﴾ يرجع إلى القرآن الكريم المذكور في مواضع متقدمة في هذه السورة، وعبارة ﴿وَجَٰهِدْهُم بِهِۦ﴾، صيغة مفاعلة تقتضي المدافعة على طريق التفوق، أي المغالبة في بذل الوسع وفي تنمية الوسع لأن من ضروريات مجاهدة الخصم أن تكون الغاية في الغلبة والتفوق عليه، ولتأكيد ذلك أمرت الآية الكريمة أن يكون جهاداً كبيراً، أي قوياً شديداً جامعاً لكل أوجه التفوق الفكري والدعوي والعملي وغيره. وصيغة المفاعلة إذا اتصلت بمفعول ظاهر أو مقدر، فقد يُراد بها مشاركة الطرف الثاني في الفعل، كقولك: عاهدته وعاضدته ولاطفته وذاكرته ودارسته وشاطرته. وقد يُراد من صيغة المفاعلة المغالبة في التمكن من الفعل ضد الطرف الثاني، كقولك: طاردته وحاصرته وحاسبته وصابرته وناضلته وصارعته وجاهدته، يؤكد ذلك قوله تبارك وتعالى: ﴿وَجَٰهِدُواْ فِي ٱللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِۦۚ هُوَ ٱجْتَبَىٰكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي ٱلدِّينِ مِنْ حَرَجٍ﴾ الحج: ٧٨، إذا كان الشيء كاملاً في نوعه وُصف بأنه حقُّ ذلك النوع كما بين ذلك ابن عاشور في تفسير الواقعة، وهذا كحق الجهاد وحق اليقين وحق العلم. وبعبارة أخرى فإن حق الشيء هو ما اشتمل على حقيقة ذلك الشيء، أي اشتمل على لبه وجوهره وجَـمَع مضامينه الفعلية. والأصل في كلام الناس: جهاده الحق، غير أن اسلوب الإضافة في الآية وتقديم لفظ الحق ينبه إلى أهمية جانب التحقيق في كل عمل في سبيل الله تعالى، ومعنى التحقيق هو الإحكام (أي الإتقان) ورسوخ المنهج بالمضامين والمتعلقات كلها، يُقال: ثوب محقق النسج أي محكم النسج، وكلام محقق أي

محكم، ولذلك ذكر الآلوسي أن الآية تدل على الأمر بالجهاد على أتم وجه. ووتدبر في آية الحج الصلة بين حق الجهاد والإجتباء (أي الاصطفاء) ورفع الحرج.

نرجع الآن إلى قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ﴾، ففي تفسيرها أربعة أمور، الأمر الأول: ما ذكرناه في معنى الجهاد وأنه عام في كل مجال مما يرضي الله تعالى، وكذلك ما يتضمنه معنى الجهاد من تعب ومبالغة ومغالبة، ويُراجع في ذلك تفسير آية المصابرة والمرابطة في أوائل هذا الكتاب وفي (المنطلق). الأمر الثاني: أن جزاء الجهاد في الله تعالى هو مضمون عبارة ﴿لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَا﴾، والهداية ليست مجرد بيان ودلالة قولية على طريق الرشاد، ولكن يتضمن اللفظ أيضاً المعاونة في دخول طريق الرشاد والثبات عليه، ومنه قوله تعالى: ﴿مَن يَهۡدِ ٱللَّهُ فَهُوَ ٱلۡمُهۡتَدِۖ وَمَن يُضۡلِلۡ فَلَن تَجِدَ لَهُۥ وَلِيّٗا مُّرۡشِدٗا﴾ الكهف: ١٧، وقال تعالى: ﴿وَمَن يَهۡدِ ٱللَّهُ فَمَا لَهُۥ مِن مُّضِلٍّۗ﴾ الزمر: ٣٧، ولكن الجزاء مشروط بحق الجهاد كما في آية الحج التي تكلمنا عن تفسيرها قبل قليل. الأمر الثالث: صيغة الجمع في بداية الآية الكريمة تناسب صيغة الجمع في عبارة ﴿سُبُلَنَا﴾، وينبه ذلك إلى كثرة سبل الخير ومجالات الجهاد، ولكنها تصب كلها في الغايات العليا ومن غير تناقض. ويعود ذلك بنا إلى قوله تعالى: ﴿وَلِكُلّٖ وِجۡهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَاۖ فَٱسۡتَبِقُواْ ٱلۡخَيۡرَٰتِۚ﴾ البقرة: ١٤٨، وإلى حكم المصابرة والمرابطة، وما يتضمنه كل ذلك من أن على كل مؤمن تحديد الوجهة (مجال العمل الصالح) التي ينبغي أن يرابط عليها. ومن رابط على شيء بلغه كما تنبه إليه عبارة ﴿لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَا﴾. الأمر الرابع: قوله تعالى: ﴿وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ﴾، الحسن نقيض القبح، والإحسان يتضمن الإجادة والإحكام والإتقان لما هو خير، ويُستعمل بكثرة في وصف الأعمال، وهو نقيض الإساءة. فالمحسن هو الذي يُعطي حق العمل، ويَظهر جمال الإتقان على عمله وعلى ثمرته بإذن الله تعالى.

وفي طلب المعالي أبيات رائعة للطغرائي:

أصالةُ الرأي صانتْنِي عن الخَطَلِ	وحِليةُ الفضلِ زانتني لدَى العَطَلِ
حبُّ السلامةِ يُثْني همَّ صاحِبه	عن المعالي ويُغري المرءَ بالكَسلِ
فإن جنحتَ إليه فاتَّخِذْ نَفَقاً	في الأرض أو سلَّماً في الجوِّ فاعتزِلِ
ودَعْ غمارَ العُلى للمقدمين على	ركوبِها واقتنِعْ منهن بالبَلَلِ

رضَى الذليلِ بخفضِ العيشِ يخفضُه والعِزُّ عندَ رسيمِ الأينُقِ الذُلُلِ
أعلِّلُ النفس بالآمالِ أرقُبُها ما أضيق العيش لولا فسحةُ الأمَلِ
لم أرتضِ العيشَ والأيامُ مقبلةٌ فكيف أرضَى وقد ولَّتْ على عَجَلِ
غالى بنفسيَ عِرفاني بقيمتِها فصُنْتُها عن رخيصِ القَدْرِ مبتَذَلِ
وعادةُ النصلِ أن يُزْهَى بجوهرِه وليس يعملُ إلّا في يدَيْ بَطَلِ
ما كنتُ أُوثِرُ أن يمتدَّ بي زمني حتى أرى دولةَ الأوغادِ والسّفَلِ
تقدَّمتني أناسٌ كان شَوطُهُمُ وراءَ خطويَ إذ أمشي على مَهَلِ
هذا جَزاءُ امرئٍ أقرانُه درَجُوا من قَبْلِهِ فتمنَّى فُسحةَ الأجلِ

الأينق: جمع ناقة، وهي الأُنثى من الإبل. ورسيم الأينق هو أثرها في الأرض من شدة وطئها.

٣- مقاومة الأماني الفارغة (مقاومة تضليل النفس):

قال تعالى: ﴿ لَّعَنَهُ ٱللَّهُ وَقَالَ لَأَتَّخِذَنَّ مِنْ عِبَادِكَ نَصِيبًا مَّفْرُوضًا ﴿١١٨﴾ وَلَأُضِلَّنَّهُمْ وَلَأُمَنِّيَنَّهُمْ﴾ النساء: ١١٨ – ١١٩، إلى قوله تعالى: ﴿يَعِدُهُمْ وَيُمَنِّيهِمْ ۖ وَمَا يَعِدُهُمُ ٱلشَّيْطَٰنُ إِلَّا غُرُورًا ﴾ النساء: ١٢٠. التمني في غالب الاستعمال هو ترقب المرغوب إما من الشهوات، وإما من غيرها ولكن بلا تمهيد الطرق وإعداد الأسباب، كأماني جودة الأحوال وقوة المؤسسة وضعف الخصوم وغير ذلك. وقد تُؤسس أعمال على هذه الأماني، وتنتهي بفشل أو بمصيبة وانهيار كبير. وتُعَد هذه الأماني من أهم عوائق المعالي. ومعنى ﴿وَلَأُمَنِّيَنَّهُمْ﴾، لأُسَوِّلَنَّ لهم، أي أُلقي في نفوسهم هذه الأماني.

ومن هذا المعنى قوله تبارك وتعالى: ﴿ ذَرْهُمْ يَأْكُلُوا۟ وَيَتَمَتَّعُوا۟ وَيُلْهِهِمُ ٱلْأَمَلُ ۖ فَسَوْفَ يَعْلَمُونَ ﴿٣﴾ وَمَآ أَهْلَكْنَا مِن قَرْيَةٍ إِلَّا وَلَهَا كِتَابٌ مَّعْلُومٌ ﴿٤﴾﴾ الحجر: ٣ – ٤، معنى يلههم أي يشغلهم، والأمل هو ترقب أو توقع الخير، ويُستعمل في الترقب المخدوم بالعمل، كما في قوله تعالى: ﴿وَٱلْبَٰقِيَٰتُ ٱلصَّٰلِحَٰتُ خَيْرٌ عِندَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا ﴾ الكهف: ٤٦، ويُستعمل كذلك بمعنى الأمنية، أي الترقب بلا إعداد. وتنبه آية الحجر إلى أن الإسراف في الملذات (الشهوات) يستولي على النفس، فتنصِب لنفسها غايات سعيدة بمحض التوهم، وتنشغل عن التفكير بالعواقب وعن الإعداد للمستقبل.

وتوجد أمثلة كثيرة جداً، منها:

- توهم القدرة على عمل معين، وهو في حقيقة الأمر أكبر من الوسع، ومصيره إلى فشل وتهلكة، كما أن هذا الوَهْم يقطع الصبر ويُفسد عمليات تنمية الوسع.
- توهم عدم القدرة مع وجود الوسع، مما يؤدي إلى ضياع الفرص والتخلف.
- توهم بقاء الأمور كما هي، مع إمكان تنمية الوسع وبناء واقع جديد، وكذلك مع تفاقم عوامل الانحدار عند الآخرين.
- توهم القوة أو النصر، وهو في الحقيقة استدراج إلى المقتل.
- توهم المنعة والحصانة، مما يؤدي إلى الغفلة عن التصدعات والمخاطر.
- توهم المبادأة واغتنام الفرصة، وهو في الحقيقة استدراج.
- توهم إمكان تحقيق أهداف كبيرة من غير تخطيط (تدبير) وإعداد ولا مصابرة ومرابطة ولا استباق ومغالبة.
- توهم سلامة المسار من غير تقويم شامل، مما يؤدي إلى إغفال مواطن ضعف تستلزم التراجع والتخلف، كضعف الأهلية وفشل أنظمة القيادة والإدارة ووجود فساد ومظالم.
- توهم الكثرة، وإنما هو حشد ظاهري قلق.
- توهم الخير والصلاح في قضية معينة، وإنما هو شر وفساد، ولكن كما قال تعالى: ﴿ وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ لَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ قَالُوا إِنَّمَا نَحْنُ مُصْلِحُونَ ﴿١١﴾ أَلَا إِنَّهُمْ هُمُ الْمُفْسِدُونَ وَلَٰكِن لَّا يَشْعُرُونَ ﴿١٢﴾ ﴾ البقرة: ١١ – ١٢.
- توهم الحاجة أو الضرورة وإنما هي شهوة، وهذا يحتاج إلى عنوان مستقل وهو الآتي إن شاء الله تعالى.

٤- إدارة المغريات والشهوات المباحة في أصلها:

الشهوة الرغبة في الشيء ومحبته بصرف النظر عن الخير والشر أو المنفعة والمضرة فيه. وعلامة الشهوة المباحة أنه أمر مرغوب به، ولكنه ليس من المحرمات لذاته ولا من الواجبات ولا الضرورات، ولم يُستعمل لخدمة واجب، وليس له مآلات حسنة إلا من جهة الغاية من استعماله. وتمني الشهوة بعيداً عن مضامين المصلحة والمفسدة والعواقب هو سبيل الأطفال

ومن كانت فيه شعبة من عقل الطفولة من كبار السن ومن فيه درجة من الإسراف أو الطغيان، وانظر قوله تعالى: ﴿ فَخَرَجَ عَلَىٰ قَوْمِهِۦ فِى زِينَتِهِۦ ۖ قَالَ ٱلَّذِينَ يُرِيدُونَ ٱلْحَيَوٰةَ ٱلدُّنْيَا يَٰلَيْتَ لَنَا مِثْلَ مَآ أُوتِىَ قَٰرُونُ إِنَّهُۥ لَذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٧٩﴾ وَقَالَ ٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ وَيْلَكُمْ ثَوَابُ ٱللَّهِ خَيْرٌ لِّمَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا وَلَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلصَّٰبِرُونَ ﴿٨٠﴾﴾ القصص: ٧٩ - ٨٠.

فالإشكال في الشهوات المباحة في أصلها، هو الإسراف فيها وجعلها هي التي تقود الإنسان، وذلك من وجوه:

الوجه الأول: أن المقدار المسرف من الشهوة المباحة قد يكون ضاراً بنفسه، خاصة وأن الإسراف في شيء يُقلل من الاعتدال في أشياء من جنسه، فالإسراف مثلاً في الحلو من الطعام يغير التوازن بين الأطعمة، وقد قال تعالى: ﴿وَكُلُوا۟ وَٱشْرَبُوا۟ وَلَا تُسْرِفُوٓا۟ ۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلْمُسْرِفِينَ ﴾ الأعراف: ٣١، وقال تعالى: ﴿وَأَنۢبَتْنَا فِيهَا مِن كُلِّ شَىْءٍ مَّوْزُونٍ﴾ الحجر: ١٩.

الوجه الثاني: من الإسراف أيضاً الإكثار من الشهوات بحيث تُشغل عن الواجبات والالتزامات، وهذا من جملة ما يشمله قوله تعالى: ﴿وَيَوْمَ يُعْرَضُ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ عَلَى ٱلنَّارِ أَذْهَبْتُمْ طَيِّبَٰتِكُمْ فِى حَيَاتِكُمُ ٱلدُّنْيَا وَٱسْتَمْتَعْتُم بِهَا فَٱلْيَوْمَ تُجْزَوْنَ عَذَابَ ٱلْهُونِ بِمَا كُنتُمْ تَسْتَكْبِرُونَ فِى ٱلْأَرْضِ بِغَيْرِ ٱلْحَقِّ وَبِمَا كُنتُمْ تَفْسُقُونَ﴾ الأحقاف: ٢٠، فهذه درجة كبرى من استهلاك الطيبات بعيداً عن الالتزامات، ودونها درجات كثيرة يقع فيها المؤمنون.

الوجه الثالث: الإسراف في التشهي مما يدفع إلى الحرام لأجل تحصيل الشهوة، ينبه إليه قوله تعالى: ﴿فَٱدْفَعُوٓا۟ إِلَيْهِمْ أَمْوَٰلَهُمْ ۖ وَلَا تَأْكُلُوهَآ إِسْرَافًا وَبِدَارًا أَن يَكْبَرُوا۟﴾ النساء: ٦.

الوجه الرابع: استعمال المباح من الشهوات لفعل الحرام، وهذا بعض ما يشمله قوله تعالى: ﴿ كُلُوا۟ مِن طَيِّبَٰتِ مَا رَزَقْنَٰكُمْ وَلَا تَطْغَوْا۟ فِيهِ فَيَحِلَّ عَلَيْكُمْ غَضَبِى ۖ﴾ طه: ٨١، فتدبر هنا أنه طغيان في الطيبات وليس في المحرمات، وكذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ: سُئِلَ النَّبِيُّ ﷺ عَنِ الحُمُرِ، فَقَالَ «لَمْ يُنْزَلْ عَلَيَّ فِيهَا شَيْءٌ إِلَّا هَذِهِ الآيَةُ الجَامِعَةُ الفَاذَّةُ: ﴿ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ﴿٧﴾ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ﴿٨﴾﴾» رواه أحمد والبخاري ومسلم وغيرهم.

الوجه الخامس: الفشل في ضبط النفس عن تتبع المزيد من الشهوات المغرية والمباحة

في أصلها، حتى يقع الإنسان في بعض المحاذير المذكورة، وهذا كثير اليوم، فإن في الأسواق التجارية والسياسية عروضاً هائلة لشهوات متنوعة جداً في الصورة، وفي بعض البضائع التجارية مضامين وظيفية تميزها عن غيرها، ولكن الكثير منها متقارب جداً في الوظيفة، وكثير من الفوارق لا تشكل شيئاً مهماً أو لا تستحق توجيه البال إليها. وتدبر هنا آية أخرى جامعة فاذة، قال تعالى: ﴿وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِۦ وَنَهَى ٱلنَّفْسَ عَنِ ٱلْهَوَىٰ ﴿٤٠﴾ فَإِنَّ ٱلْجَنَّةَ هِىَ ٱلْمَأْوَىٰ ﴿٤١﴾﴾ النازعات: ٤٠ – ٤١، فيجب أن يكون الإنسان هو المتحكم في الشهوات. وقال تعالى: ﴿فَخَلَفَ مِنۢ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ أَضَاعُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَٱتَّبَعُوا۟ ٱلشَّهَوَٰتِ ۖ فَسَوْفَ يَلْقَوْنَ غَيًّا﴾ مريم: ٥٩، أي صارت الشهوات هي التي تقودهم وصارت تلبية الشهوات والإزدياد منها هو الذي يقرر لهم ما يفعلونه.

وواضح أن إدارة المغريات أو الشهوات المباحة ليس في منعها كما هو العمل مع الأطفال، لأن منعها يعني تحريم الحلال وهو من الكبائر، ولكن تقوم إدارتها على سبعة أصول، **الأصل الأول**: التربية والتدريب على نهي النفس عن الهوى، أي القدرة على التحكم في الشهوات ومقاومة الإغراء والإفتتان. ومن طرق مقاومة الإغراء إشغال النفس بما يصرفها عن الشهوة، والتشبع بقبح منح القيادة للشهوات، وربما يبتعد الفرد بنفسه عن مواطن الشهوة المباحة في أصلها، ولكن ليس من حقه منع الناس من التمتع المشروع بالحلال. **الأصل الثاني**: إجراءات منع استعمال المباح في مسالك الحرام والطغيان فيه، كمسالك تمويل الفساد الوظيفي وتجارة الممنوعات. **الأصل الثالث**: منع المباح في موضع استعماله للشر، ويكون المنع خاصاً بقاصد الشر، كمنع تجارة تاجر معين يتعاطى ترويج أغذية غير صالحة، فقد قال تعالى: ﴿إِنَّمَا ٱلسَّبِيلُ عَلَى ٱلَّذِينَ يَظْلِمُونَ ٱلنَّاسَ وَيَبْغُونَ فِى ٱلْأَرْضِ بِغَيْرِ ٱلْحَقِّ﴾ الشورى: ٤٢. **الأصل الرابع**: حماية الناس من وقوعهم في المهالك، كمنع مؤقت من السفر إلى أرض فيها وباء أو مزروعة بالألغام وشبه ذلك. **الأصل الخامس**: مكافحة المظاهر العامة للإسراف والترف والتبذير (الرخاء المفسد)، ومنع احتكارات الأغنياء لأي من الأنشطة العامة، على نحو ما سيأتي بيانه في مبحث إدارة الفكرة إن شاء الله تعالى. ويتضمن كل ذلك مكافحة تحول الرخاء إلى ترهل وعفوية، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوا۟ وَّقَالُوا۟ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا

يَشۡعُرُونَ﴾ الأعراف: ٩٥، وقد ذكرنا تفسير هذه الآية الكريمة في المنطلق. **الأصل السادس**: التأثير على عمليات الإنتاج والدعاية والترويج التجاري وغيره، بأن يكون التركيز على تلبية الحوائج وتحسين الأداء أو الاستعمال وملاءمة التكاليف، وليس على صناعة وإثارة رغبة أو شهوة غير مقترنة بحاجة، فإن هذا يتضمن التغرير والخداع، ويحتاج تنفيذ هذا الأصل إلى ملكة فقهية وإدارية عالية كي لا تتحول الإجراءات إلى تضييق على الإنتاج والتنافس. وقد ذكرنا تفاصيل مهمة في مبحث الوسائل من (المنطلق). **الأصل السابع**: الإجراءات القانونية والتنظيمية لمكافحة الفساد يجب أن تشمل الفساد الباطن والظاهر، وسيأتي بيانه في مبحث الشورى إن شاء الله تعالى.

٥- المطاولة والثبات على الغاية:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إلى الله مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وَفِي كُلٍّ خَيْرٌ، احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِنْ بِالله وَلَا تَعْجَزْ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا، وَلَكِنْ قُلْ قدرُ الله وَمَا شَاءَ فَعَلَ، فإن لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ» رواه مسلم وغيره. وجاء في لفظ «فَإِنْ غَلَبَكَ أَمْرٌ ...» رواه أحمد والنسائي في سننه الكبرى. قوة الإنسان هي قوة الذات أولاً، أي قوة النفس والعقل وصحة الجسد، ثم قوة الوسائل كالمال والنفوذ وغيره، يدل على ذلك حديث « لَيْسَ الشَّدِيدُ بِالصُّرَعَةِ، إِنَّمَا الشَّدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ» رواه مسلم والبخاري وغيرهما. والحرص هو شدة الإرادة والرغبة. وعبارة «مَا يَنْفَعُكَ» صيغة عموم تشمل منافع الحياة كلها مما ليس بحرام لذاته ولا من جهة الطغيان في الحلال، كما ذكرنا في نحو قوله تعالى: ﴿كُلُواْ مِن طَيِّبَٰتِ مَا رَزَقۡنَٰكُمۡ وَلَا تَطۡغَوۡاْ فِيهِ فَيَحِلَّ عَلَيۡكُمۡ غَضَبِي﴾ طه: ٨١. وتدبر عبارة «وَلَا تَعْجَزْ» فإن العجز عن الأمر هو القعود عنه وعدم القيام به، سواء كان بسبب طبيعة الشيء أو وَهَن النفس والتقصير أو تخلف الوسع أو لغير ذلك من الأسباب. يُقال: عَجَزَ عن كذا، إذا فاته ولم يقدرعليه، وقال تعالى: ﴿قَالَ يَٰوَيۡلَتَىٰٓ أَعَجَزۡتُ أَنۡ أَكُونَ مِثۡلَ هَٰذَا ٱلۡغُرَابِ فَأُوَٰرِيَ سَوۡءَةَ أَخِيۖ﴾ المائدة: ٣١، وفي الحديث «مَنْ كَانَتْ لَهُ أَرْضٌ فَلْيَزْرَعْهَا فإن عَجَزَ عَنْهَا فَلْيَمْنَحْهَا أَخَاهُ» رواه ابن حبان والنسائي وصححه الألباني، والمعنى: إن عجز عن زراعتها. وقالت عائشة رضي الله عنها «فَلَمَّا كَانَتِ اللَّيْلَةُ الرَّابِعَةُ عَجَزَ الْمَسْجِدُ عَنْ أَهْلِهِ» رواه مسلم، أي ضاق عن استيعاب

عددهم. وتذكر أن مطلق النهي يفيد التحريم والدوام، فمعنى عبارة «وَلَا تَعْجَزْ» أي لا تعجز أبداً عن الحرص على ما ينفعك فإن المنافع أسباب القوة، غير أن الحرص يقتضي الالتزام بأمرين، الأمر الأول: ثبات وقوة النفس وعدم التعويل على الأماني الفارغة، وقوة النفس خلاف وَهَن النفس، فإن وهن النفس هو أن يرضى الإنسان بالفعل الضعيف وإنْ كان في وسعه أكثر من ذلك، وأما قَوِي النفس فلا يرضى بالضعف، فتراه يبذل وسعه ويسعى للمزيد عن طريق تنمية الوسع. الأمر الثاني: إعداد الوسائل والمهارات والمصابرة والمرابطة، وسبق أنْ ذكرنا أن حقيقة الإعداد هو إتخاذ التدابير والتحضيرات لحاجة مستقبلية متوقعة أو محتملة أو مفترضة. ثم تدبر عبارة «وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا»، فإنها ليست نهياً عن التوبة وما تتضمنه من الندم على التقصير، ولكن العبارة تنهى عن تقديرات وحسابات خارج الطاقة، فإن حوادث الحياة مركبة معقدة، ووظيفتنا في التخطيط للمستقبل أن نختار الأعمال التي نتوقع نجاحها، ومهما كان ذكاء وسعة أُفق المخططين فقد تظهر بوادر ما يخالف التوقعات، وتجري بسبب ذلك عمليات رصد الحوادث المقبلة لأنها قد تحوّج إلى تعديل الخطط، وقد بينا ذلك في (المنطلق) وفي هـذه الدراسة. وأما توقع نتائج الأعمال الـمُفترضة في الزمن الماضي، أي لو أن أحدهم فعلها لحصل كذا وكذا، ففي غاية البعد والتعسر على البشر، لأن رصد تركيب الأحداث الماضية شديد الصعوبة والتعذر، ولكن يتكلم في مثل ذلك مسرف في التفكير ومن يُبطن نوايا الخداع. وتدبر في ذلك قوله تعالى: ﴿يُخْفُونَ فِىٓ أَنفُسِهِم مَّا لَا يُبْدُونَ لَكَ ۖ يَقُولُونَ لَوْ كَانَ لَنَا مِنَ ٱلْأَمْرِ شَىْءٌ مَّا قُتِلْنَا هَٰهُنَا ۗ قُل لَّوْ كُنتُمْ فِى بُيُوتِكُمْ لَبَرَزَ ٱلَّذِينَ كُتِبَ عَلَيْهِمُ ٱلْقَتْلُ إِلَىٰ مَضَاجِعِهِمْ﴾ آل عمران: ١٥٤. ولكن يمكن أن يذكر الله تعالى لنا نتائج أفعال بصيغة الماضي، فهذه ونحوها يجب الإيمان بها والتكلم بمضمونها مع جمع القرائن في تفسيرها، نحو قوله تعالى: ﴿وَلَوْ أَنَّهُمْ فَعَلُوا۟ مَا يُوعَظُونَ بِهِۦ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ وَأَشَدَّ تَثْبِيتًا ﴿٦٦﴾ وَإِذًا لَّءَاتَيْنَٰهُم مِّن لَّدُنَّآ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿٦٧﴾﴾ النساء: ٦٦ – ٦٧، وقوله تعالى: ﴿وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا۟ ٱلتَّوْرَىٰةَ وَٱلْإِنجِيلَ وَمَآ أُنزِلَ إِلَيْهِم مِّن رَّبِّهِمْ لَأَكَلُوا۟ مِن فَوْقِهِمْ وَمِن تَحْتِ أَرْجُلِهِم ۚ﴾ المائدة: ٦٦.

وتجوز «لو» في كلامنا أيضاً في بيان خصائص قواعد العمل، لأنها قواعد عامة وليست خاصة بحدث معين، كما أنها تتناول المستقبل بصرف النظر عن صيغة اللفظ، قال تعالى:

﴿وَلَوۡ كُنتُ أَعۡلَمُ ٱلۡغَيۡبَ لَٱسۡتَكۡثَرۡتُ مِنَ ٱلۡخَيۡرِ وَمَا مَسَّنِيَ ٱلسُّوٓءُ﴾ الأعراف: ١٨٨، وقد نبه إلى ذلك الإمام أبو جعفر الطحاوي في (شرح مشكل الآثار). وأما التصرف الصحيح إذا أصابك شيء أو غلبك أمر فهو تقويم ما حدث ثم البداية من جديد، ولكن بعد تعديل أو تغيير الخطط، والله تعالى أعلم.

الهداية المستمرة (ختمة التدبر)

قال تعالى: ﴿كِتَٰبٌ أَنزَلۡنَٰهُ إِلَيۡكَ مُبَٰرَكٞ لِّيَدَّبَّرُوٓاْ ءَايَٰتِهِۦ وَلِيَتَذَكَّرَ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ﴾ ص: ٢٩، في الآية الكريمة فوائد عظيمة، وإن كنت في عجلة من أمرك فأذهب مباشرة إلى الفائدة الخامسة:

الفائدة الأولى: في مفردات الآية، أما عبارة ﴿كِتَٰبٌ﴾ فهو القرآن الكريم كله، وتنكير اللفظ للتعظيم. وأما عبارة ﴿مُبَٰرَكٞ﴾ فهذا اسم مفعول من بارك، والبَـركة هي الزيادة والنماء بالخير المادي والمعنوي أو أحدهما، ويتضمن اللفظ معنى ثبات الزيادة. ويتضمن اللفظ أيضاً وجود عامل غير ملموس (او غير حسي) في إنشاء الزيادة المحسوسة، ولذلك وصف بعض العلماء البركة بالنعمة الإلهية أو الخير الإلهي. يُقال: مَا أبرك هَذَا الطَّعَام أَي مَا أنماه، أَبْـرَكَ السَّحَابُ: إِذَا أَلَحَّ بِالْمَطَرِ عَلَى الْمَكَانِ. وكلمة: تبارك الله، لا تُقال إلا لله تعالى، ومعناها ثبوت ودوام ما يزيد على كل مقدار من العلو والجلال والإكرام. والقرآن الكريم كلام الله تعالى، فوصفه بأنه مبارك تعني أن فيه من المعاني والفوائد ما يزيد على كل مقدار. وأما عبارة ﴿لِّيَدَّبَّرُوٓاْ ءَايَٰتِهِۦ﴾ الإدبار خلاف الإقبال، والْمُدَابَـرُ: نَقِيْضُ الْمُقَابَلِ. فالدُبُر الجهة الخلفية أو ما بعد الآخر، كما أن القُبُل الجهة الأمامية، ومنه قوله تعالى: ﴿**قَالَ** .... إِن كَانَ قَمِيصُهُۥ قُدَّ مِن قُبُلٖ فَصَدَقَتۡ وَهُوَ مِنَ ٱلۡكَٰذِبِينَ ٢٦ وَإِن كَانَ قَمِيصُهُۥ قُدَّ مِن دُبُرٖ فَكَذَبَتۡ وَهُوَ مِنَ ٱلصَّٰدِقِينَ ٢٧﴾ يوسف: ٢٦ – ٢٧. وأدبر الليل: ذهب وكأنه صار خلفنا، ويُقَال: شرُّ الرَّأي الدَّبَرِيُّ وهو رأي من لم يفهم أو لم يفكر عند الحاجة إلى ذلك، ولكن بعد أن أَدبَر الْأَمر وفاتَ نفع الرأي. ويُقال: دَبَـرْتُ الرَّجُلَ إِذَا بَقِيتَ بعْده أو خلفته. والدابِرُ: التابع لأنه يكون خلف المتبوع، والمتدبر المتتبع لشيء أمامه. ودابِرُ القوم: آخر من تبقى خلف جملتهم، ومنه قوله تعالى: ﴿فَقُطِعَ دَابِرُ ٱلۡقَوۡمِ ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْۚ وَٱلۡحَمۡدُ لِلَّهِ رَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ﴾ الأنعام: ٤٥، أي شمل الاستئصال آخر

ما تبقى منهم أو من أمرهم. وأصل «يدَّبروا» يتدبروا، فقلبت التاء دالاً لقرب مخرجيهما وهي صيغة تكلف وتُشعر بمزاولة الشيء وتكراره، كما في قولهم: تجرَّع وتفهَّم وتَسَمَّع. ومعلوم أن الآية القرآنية هي مجموعة ألفاظ وتراكيب عربية، فتدبُـر آية كريمة هو أن تتفكر فيما وراء الألفاظ والتراكيب من المضامين والفوائد الكثيرة في الكلام المبارك، وهذا مثل تدبير الأمر وهو النظر فيه بما يشمل الدوافع والعواقب والمآلات وراء هذا الأمر.

ومن المفيد أن ننقل كلام عالمين جليلين، قال الإمام الزمخشري: وتدبر الآيات: التفكر فيها، والتأمل الذي يؤدى إلى معرفة ما يَـدْبُـر ظاهرها من التأويلات الصحيحة والمعاني الحسنة، لأن من اقتنع بظاهر المتلوّ، لم يحل منه بكثير طائل، وكان مثله كمثل من له لقحة درور لا يحلبها ومهرة نثور لا يستولدها. وعن الحسن: قد قرأ هذا القرآن عبيد وصبيان لا علم لهم بتأويله: حفظوا حروفه وضيعوا حدوده، حتى إن أحدهم ليقول: والله لقد قرأت القرآن فما أسقطت منه حرفا، وقد والله أسقطه كله، ما يرى للقرآن عليه أثر في خلق ولا عمل. اللهم اجعلنا من العلماء المتدبرين.اهـ مع اختصار من (تفسـير الزمخشـري).

وقال ابن عاشـور: دَبَـرَ بوزن ضرب، إذا تبع، فتدبَّره بمنزلة تتبَّعه، ومعناه: أنه يتعقب ظواهر الألفاظ ليعلم ما يَدْبر ظواهرها من المعاني المكنونة والتأويـلات اللائـقة.اهـ من (تفسـير ابن عاشـور). وأما عبارة ﴿وَلِيَتَذَكَّرَ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ﴾، فإن التذكر هو التفكر والتأمل، ويُشعر لفظ التذكر بالتفاعل بين التفكير الجديد وما هو مخزون في الذهن من الأفكار والمعلومات، أو هو التفكر مع استدعاء كل ما يتصل به من المخزون في الذهن. والألباب جمع لب وهو العقل والبصيرة، قال تعالى: ﴿.... إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ ١٩ ٱلَّذِينَ يُوفُونَ بِعَهْدِ ٱللَّهِ وَلَا يَنقُضُونَ ٱلْمِيثَٰقَ ٢٠﴾ الرعد: ١٩ – ٢٠.

الفائدة الثانية: حكم قوله تعالى: ﴿كِتَٰبٌ أَنزَلْنَٰهُ إِلَيْكَ مُبَٰرَكٌ لِّيَدَّبَّرُوٓاْ ءَايَٰتِهِۦ وَلِيَتَذَكَّرَ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ﴾، اللام المتصلة بفعل التدبر وفعل التذكر هي لام التعليل، فلما كان التدبر والتذكر غاية لأعظم أمر وهو إنزال الكتاب والبركة فيه، عُلِم بلا شك أن تدبر القرآن والتذكر به من أعظم الواجبات. وله نظائر كثيرة، كقوله تعالى: ﴿وَأَنزَلَ مَعَهُمُ ٱلْكِتَٰبَ بِٱلْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ ٱلنَّاسِ فِيمَا ٱخْتَلَفُواْ فِيهِ﴾ البقرة: ٢١٣، وقوله تعالى: ﴿وَأَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ﴾ النحل: ٤٤، وقال تعالى: ﴿وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْمِيزَانَ لِيَقُومَ ٱلنَّاسُ بِٱلْقِسْطِ

﴿وَأَنزَلْنَا ٱلْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَٰفِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥ وَرُسُلَهُۥ بِٱلْغَيْبِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ قَوِىٌّ عَزِيزٌ﴾ الحديد: ٢٥. يوكد ذلك قوله تعالى: ﴿أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ ٱلْقُرْءَانَ أَمْ عَلَىٰ قُلُوبٍ أَقْفَالُهَآ﴾ محمد: ٢٤. ومن فضائل التدبر حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «وَمَا اجْتَمَعَ قَوْمٌ فِي بَيْتٍ مِنْ بُيُوتِ الله، يَتْلُونَ كِتَابَ الله وَيَتَدَارَسُونَهُ بَيْنَهُمْ إِلَّا نَزَلَتْ عَلَيْهِمِ السَّكِينَةُ وَغَشِيَتْهُمُ الرَّحْمَةُ وَحَفَّتْهُمُ الْمَلَائِكَةُ وَذَكَرَهُمُ اللهُ فِيمَنْ عِنْدَهُ، وَمَنْ بَطَّأَ بِهِ عَمَلُهُ لَمْ يُسْرِعْ بِهِ نَسَبُهُ» رواه مسلم في سياق حديث.

الفائدة الثالثة: المتطلبات القلبية لجودة التدبر تجمعها التقوى وطهارة النفس، يدل على ذلك قوله تعالى في الآية نفسها ﴿وَلِيَتَذَكَّرَ أُوْلُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ﴾، أي أهل العقول والبصائر. يؤيد ذلك قوله تعالى: ﴿إِنَّهُۥ لَقُرْءَانٌ كَرِيمٌ ﴿٧٧﴾ فِى كِتَٰبٍ مَّكْنُونٍ ﴿٧٨﴾ لَّا يَمَسُّهُۥٓ إِلَّا ٱلْمُطَهَّرُونَ ﴿٧٩﴾ تَنزِيلٌ مِّن رَّبِّ ٱلْعَٰلَمِينَ ﴿٨٠﴾ أَفَبِهَٰذَا ٱلْحَدِيثِ أَنتُم مُّدْهِنُونَ ﴿٨١﴾﴾ الواقعة: ٧٧-٨١، وللعلماء أقوال في تفسير هذه الآيات، غير أن الذي نميل إليه لأنه أقرب تفسير إلى ظاهر الآيات وإلى الواقع الشرعي، هو أن قوله تعالى: ﴿إِنَّهُۥ لَقُرْءَانٌ كَرِيمٌ﴾ أي كلام الله تعالى وهو كريم بمعانيه، ولكنه ﴿فِى كِتَٰبٍ مَّكْنُونٍ﴾ أي مستور في المصحف، ومنه قوله تعالى: ﴿أَكْنَنتُمْ فِىٓ أَنفُسِكُمْ﴾ البقرة: ٢٣٥، أي أسررتم أو سترتم في قلوبكم، ثم قال تعالى: ﴿لَّا يَمَسُّهُۥٓ إِلَّا ٱلْمُطَهَّرُونَ﴾ أي لا يفقه معانيه فيخرجها من الكن الذي حفظ فيه القرآن إلا أصحاب القلوب النقية الطاهرة، فهذا مس معنوي من جنس قوله تعالى: ﴿وَإِن يَمْسَسْكَ ٱللَّهُ بِضُرٍّ فَلَا كَاشِفَ لَهُۥٓ إِلَّا هُوَ ۖ وَإِن يَمْسَسْكَ بِخَيْرٍ فَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ قَدِيرٌ﴾ الأنعام: ١٧. وقال الراغب الأصفهاني رحمه الله: لكن محاسن أنواره -أي القرآن- لا يُثَقِّفُها إلا البصائر الجلية، وأطايب ثمره لا يقطفها إلا الأيدي الزكية، ومنافع شفائه لا ينالها إلا النفوس النقية، كما صرح تعالى به فقال في وصف متناوليه ﴿إِنَّهُۥ لَقُرْءَانٌ كَرِيمٌ ﴿٧٧﴾ فِى كِتَٰبٍ مَّكْنُونٍ ﴿٧٨﴾ لَّا يَمَسُّهُۥٓ إِلَّا ٱلْمُطَهَّرُونَ ﴿٧٩﴾﴾ الواقعة: ٧٧-٧٩، وقال في وصف سامعيه ﴿قُلْ هُوَ لِلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ هُدًى وَشِفَآءٌ ۖ وَٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ فِىٓ ءَاذَانِهِمْ وَقْرٌ وَهُوَ عَلَيْهِمْ عَمًى﴾ فصلت: ٤٤. وذكرت أنه كما لا تدخل الملائكة الحاملة للبركات بيتاً فيه صورة أو كلب، كذلك لا تدخل السكينات الجالبة للبينات قلباً فيه كبر وحرص، فالخبيثات للخبيثين والخبيثون للخبيثات والطيبات للطيبين والطيبون للطيبات.اهـ من مقدمة (المفردات). يؤيد هذا الكلام أن الأصل في معنى ﴿لَّا يَمَسُّهُۥٓ﴾ أنه نفي، أي:

لا يمس معانيه ولا يفهمه إلا المطهرون وليس نهياً عن مس المصحف الشريف بلا وضوء كما يستدل عليه بعضهم بالآية، وذلك أن مس اليد إنما هو للمصحف وليس للقرآن الكريم. وأيضاً فإن حمل الآية على الوضوء لمس المصحف، يحتاج إلى صرف النفي إلى معنى النهي، وليس له مسوِّغ فيما نرى، والله تعالى أعلم. المهم هنا أن الناس يتناولون منافع القرآن ومعانيه على قدر طهارة قلوبهم.

ويدل على ذلك أيضاً قوله تبارك وتعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ﴾ العنكبوت: ٦٩، وقريب منه قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تَتَّقُواْ ٱللَّهَ يَجۡعَل لَّكُمۡ فُرۡقَانًا﴾ الأنفال: ٢٩، الفرقان مصدر فَرَق يفرق أي فصل وميّز بين الشيئين، والمعنى: يجعل لكم قدرة على التمييز بين الأمور المتباينة. ويجري على ذلك أيضاً أن أبعد الناس عن التقوى وهو الكافر محجوب عن فهم القرآن، وإنما يستطيع أن يحفظ متون ومختصرات العلماء، قال تبارك وتعالى: ﴿إِنَّا جَعَلۡنَا عَلَىٰ قُلُوبِهِمۡ أَكِنَّةً أَن يَفۡقَهُوهُ وَفِيٓ ءَاذَانِهِمۡ وَقۡرٗاۖ وَإِن تَدۡعُهُمۡ إِلَى ٱلۡهُدَىٰ فَلَن يَهۡتَدُوٓاْ إِذًا أَبَدٗا﴾ الكهف: ٥٧.

الفائدة الرابعة: المتطلبات العلمية لجودة التدبر. أصل التدبر واجب على كل مؤمن، ولكن يتفاوت المسلمون في ذلك على قدر عدتهم العلمية، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهۡدِيَنَّهُمۡ سُبُلَنَاۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ﴾، فالجهاد في الله تعالى يشمل كل عمل في رضوانه عز وجل، وكذلك لفظ المحسنين في هذه الآية، فإن من الإحسان إتقان ما فيه خير، وقد سبق بيان ذلك، وواضح أن هذه المعاني تتفاوت بين إنسان وآخر.

والعدة العلمية لفهم القرآن علمان لا منافس لهما ومَلَكَة يمكن اكتسابها ومعرفة في مجالات الحياة. أما العلمان فعلم أصول الفقه وعلم النحو، وخاصة معاني النحو، ودراستها يجب أن تكون منهجية وعميقة وإن كانت خارج المدارس والجامعات. وحين نذكر أصول الفقه أو نركز عليه، فلأن علم الأصول يتضمن جملة كبيرة من قواعد فهم القرآن والسنة، بل جملة كبيرة من علوم العربية التي لا تجد ما يُغني فيها في كتب النحو والبلاغة، كمباحث العموم (في الألفاظ والمعاني) والإطلاق والأوامر والنواهي والاشتراك والمجمل والظاهر والمفاهيم وطرق صرف العبارة عن ظاهرها. وأما المَلَكَة فهي ممارسة الحكمة حتى تصير سجية راسخة، وقد سبق الكلام عنها أيضاً. وأما المعرفة والثقافة فإنها تجعل فكرك

يربط بين حوادث الحياة ومعاني القرآن الكريم.

الفائدة الخامسة: في طريقة التدبر (ختمة التدبر). المقصود هنا أن يكون التدبر متقناً ومثمراً، ونذكر هنا طريقة تساعد على ذلك إن شاء الله تعالى، ولكن يمكن لكل متدبر أن يعيد صياغة هذه الطريقة بما يناسب حاله وغرضه:

● يُفضل أن تبني لنفسك ثروة معرفية (أي ليست عقائدية) في مجال كبير تختاره لنفسك، ولنقل مثلاً المجال السياسي أو الاقتصادي أو الدفاعي أو الصناعي أو العلوم الطبيعية أو غيرها، وما هي أفكار هذا المجال وما هي عملياته عند الناس عموماً، وما هي المناهج والغايات وراء هذه العمليات، وذلك لتشكيل أهلية للربط بين معاني القرآن وتفاصيل المجال المعرفي.

● قراءة التدبر قراءة صامتة في النظر والقلب دون الجهاز الصوتي، وهي قراءة متأنية للتفكير في مضامين الألفاظ والتراكيب، وما تنطوي عليه من مفاهيم، خاصة حين تجد مضامين قرآنية ربما تتصل بالمجال المختار، كالسياسة أو غيرها. وتحتاج بكثرة إلى تكرار النظر في الآية، خاصة حين تتذكر أن القرآن مبارك أي عظيم وكثير المعاني والفوائد وأن فوائده تزيد على كل مقدار. وكذلك حين تتذكر أن التدبر يتضمن اكتشاف التوابع والثمار خلف ظاهر الألفاظ والتراكيب. ولإتمام الفائدة أضف إلى ذلك قراءة تدبر لمختصر صحيح الإمام البخاري (للزبيدي) ومختصر صحيح مسلم (للحافظ المنذري).

● معك سجلان أو دفتران صغيران أثناء التدبر، الدفتر الأول لتدوين وترقيم ما يتصل بالمجال المختار من الآيات، وحسب تسلسل السور، ومع تدوين مختصر للملاحظات. والدفتر الثاني لتدوين وترقيم ما يتصل بأي مجال آخر. وربما من الأسهل استعمال وجه الدفتر وظهره كدفترين، خاصة أنك تريد حمل هذا الدفتر في كل مكان تستطيع فيه اغتنام الفراغ للتدبر.

● تستغرق ختمة التدبر فترة طويلة (عدة أشهر وربما سنة). وبعد إتمام الختمة وجمع رصيد كبير من الآيات، تحتاج إلى فترة كافية قد تزيد على شهر لترتيب الآيات على الأبواب العلمية للمجال. معنى ذلك أنك تقوم أولاً بوضع عنوان علمي أو فقهي قرب الرقم

الدفتري لكل آية كريمة، ثم تقوم بترتيب الآيات على مواضيع أو عناوين علمية كبيرة، ثم تعود لتقسيم العناوين الكبيرة إلى مباحث أو مطالب فرعية.

● الآن أدخل ما قمت به في الحاسبة، هذا إن لم تكن قد فعلت ذلك من قبل. فإن الحاسبة في هذه المرحلة تيسر إدخال الإضافات والتنقيحات والتغييرات، وخاصة حين تقوم بختمة ثانية.

● إذا أردت تفسير ما جمعت من آيات القرآن الكريم، فإنك تحتاج إلى زمن طويل ولكنه عظيم الثمرة، ويجب أن تكون قد أعطيت المتطلبات العلمية حقها. ومن المفيد جداً استعمال المكتبة الشاملة فإنها تساعد على توسيع الأفق واختصار الوقت.

● إذا قام عدد كبير من أهل العلم بذلك فإن الأمة ستمتلك أعظم رصيد علمي ومعرفي، وقد قال تعالى: ﴿وَلَا يَأْتُونَكَ بِمَثَلٍ إِلَّا جِئْنَاكَ بِالْحَقِّ وَأَحْسَنَ تَفْسِيرًا﴾ الفرقان: ٣٣، وقال تعالى: ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ﴾ النحل: ٨٩، وقال تعالى: ﴿قَالَ الَّذِي عِندَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ﴾ النمل: ٤٠، فتدبر معنى ابتداء الغاية في عبارة ﴿مِّنَ الْكِتَابِ﴾، أي أصله من الكتاب ثم جرت عليه عمليات البحث والتفصيل والتوظيف، ويظهر أن لفظ الكتاب بصيغة التعريف ينصرف إلى الكتاب المنزل، والله تعالى أعلم.

● يستطيع من كان نصيبه في علوم العربية والأصول ليس كبيراً، أن يقوم بختمة التدبر، ولكنه يحتاج إلى مراجعة أهل العلم أو تطوير مهاراته بالتدريج في الأصول والعربية. ويمكن أيضاً أن تتعاون مجموعة صغيرة على ختمة التدبر، وذلك كي تتكامل المهارات المتنوعة.

الأولويات

الأَوْلويّات جمع أَوْلويّة، مأخوذة من: أَوْلى، كما في قوله تعالى: ﴿فَأَوْلَىٰ لَهُمْ ﴿٢٠﴾ طَاعَةٌ وَقَوْلٌ مَّعْرُوفٌ ۚ فَإِذَا عَزَمَ الْأَمْرُ فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ ﴿٢١﴾﴾ محمد: ٢٠ – ٢١، وذلك على تقدير أن الآية الثانية متصلة في المعنى والإعراب بما قبلها، وهو من المشهور في استعمال

«أوْلى» كما نقل ابن عطية عن القاضي أبي محمد. فالأولويّة هي الأفضلية والأحقية والأسبقية، والأوْلويات هي الأسبقيات التي ينبغي تقديمها على غيرها عند التزاحم، أي حين تتعارض متطلبات تحقيق وإتقان هذا الهدف مع متطلبات الهدف الآخر، فلابد من التقديم والتأخير.

فالأولويات هي المعالي الـمُرَتَّبة وَفْقاً لأهميتها في كل شأن من شؤون الحياة، فمن الضروري فحص أو وزن الأمور المتزاحمة والمقارنة بينها، لتقديم أحسنها وأوْلاها، وهذا ينطبق على الأفراد وعلى المؤسسات. وما ذكرناه قبل قليل عن المعالي يدل على ذلك. وتوجد مفاهيم تساعد على ضبط نظام الأولويات:

١- من أدلة الأولويات:

قال تعالى: ﴿ وَكَتَبْنَا لَهُۥ فِى ٱلْأَلْوَاحِ مِن كُلِّ شَىْءٍ مَّوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِّكُلِّ شَىْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا۟ بِأَحْسَنِهَا ۚ سَأُو۟رِيكُمْ دَارَ ٱلْفَٰسِقِينَ ﴾ الأعراف: ١٤٥. الآية الكريمة أصل فـي الموازنات والأولويات، فتـدبر عبارة ﴿وَأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا۟ بِأَحْسَنِهَا﴾، فإن الألواح فيها دين الله تعالى فهو في غاية الحسن كله بالنظر إلى ذاته، ولكن التفاوت في الأجر أو في التنفيذ وخاصة حين يتزاحم حكمان فصاعداً على موقع واحد، وتكون متطلبات أو آثار تنفيذ أحد الحكمين مضرة بمتطلبات تنفيذ الحكم الآخر، مثل تزاحم صوم رمضان مع عمل شـاق كالجهاد في وقت واحد. فلابد حينئذ من الاجتهاد فـي اختيار ما هـو أحسـن (أي أولى) في الموقف المعين. وقد ذكرنا في (المنطلق) أصول فقه الأولويات وذكرنا أمثلة عديدة. وتدبر مثلاً لو أن المؤسسة الحكومية وضعت أهدافاً كبيرة كثيرة في مجال الأمن والدفاع والصحة والتعليم وخدمات المدن وغير ذلك، وكانت الموارد غير كافية للشروع في الأهداف المشروعة كلها، فلابد من ترتيب الأهداف على سلم للأولويات، مع الإعداد لتنمية الوسع (أي تطوير القُدُرات) لشمول أهداف أخرى بعد ذلك. وواضح أن ترتيب الأولويات ضروري جداً في إدارة الأهداف. وتدبر أن آية الأعراف استعملت صيغة التفضيل «أفعل» في عبارة ﴿بِأَحْسَنِهَا﴾، وهـذه الصيغة لا يلزمها أن الشـيء هو الأفضل مطلقاً، ولكن بالمقارنة مع غيره أو في ظروف خاصة. وتوجد شواهد كثيرة في القرآن وكلام العرب، ولذلك يمكن أن تشمل الصيغة المنهيات (المحرمات) باعتبار التفاوت في شدة الضرر عند الاضطرار إلى شيء منها، قال تعالى: ﴿ قَالَ يَٰقَوْمِ هَٰٓؤُلَآءِ بَنَاتِى هُنَّ أَطْهَرُ لَكُمْ ۖ فَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلَا تُخْزُونِ فِى ضَيْفِىٓ ۖ أَلَيْسَ مِنكُمْ

رَجُلٌ رَّشِيدٌ﴾ هود: ٧٨، وليس في أولئك السفلة من يصلح للزواج من ابنة نبي، غير أن هذا العرض أحسن من الاعتداء الجنسي على الضيوف، ومن هذا النوع من جهة العربية قوله تعالى: ﴿ قَالَ رَبِّ ٱلسِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِيٓ إِلَيْهِ﴾ يوسف: ٣٣، فاستعمل لفظ ﴿أَحَبُّ﴾ على مكروه لأنه قارنه بما هو أشد كراهة. وتوجد أدلة كثيرة تؤكد أصل الموازنات، منها قوله تعالى: ﴿ فَٱنطَلَقَا حَتَّىٰٓ إِذَا رَكِبَا فِى ٱلسَّفِينَةِ خَرَقَهَا﴾ الكهف: ٧١، إلى قوله تعالى: ﴿ أَمَّا ٱلسَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَٰكِينَ يَعْمَلُونَ فِى ٱلْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَآءَهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا ﴾ الكهف: ٧٩، فوازن الخضر عليه السلام بين خرق في ملك الآخرين، ولكن يمكن إصلاحه فيما بعد وبين ضياع السفينة كلها.

ومن هذا الأصل قوله تعالى: ﴿ وَٱتَّبِعُوٓا۟ أَحْسَنَ مَآ أُنزِلَ إِلَيْكُم مِّن رَّبِّكُم مِّن قَبْلِ أَن يَأْتِيَكُمُ ٱلْعَذَابُ بَغْتَةً وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ﴾ الزمر: ٥٥. وتأدبا مع الأحكام الشرعية وإعلاءً لمنزلتها، يذكر في المفاضلة حسنها فقط، لأن عدم الحسن ليس فيها بحال من الأحوال، ولكن في تطبيق الناس إذا جهلوا فقه العمل وأنزلوها على غير مواقعها. ولذلك احتج كبار العلماء بهذه الآيات في باب الترجيح والموازنات، ويُرجع في ذلك إلى (المنطلق: وجوب الموازنة عند التزاحم، وهو الأصل الثالث من الفصل الأول).

٢- أنواع الأولويات وترتيبها من حيث الجملة:

يدل الإستقراء على أن القرارات السياسية الكبرى تدور ضمن ثلاثة مجالات كبرى:

المجال الأول: جلب المصالح والمنافع، والمحافظة عليها وتنميتها.

المجال الثاني: دفع المخاوف والمخاطر (دفع الضرر والفساد).

المجال الثالث: العناية الخاصة بالقِيَم (الأصول العقيدية والتشريعية والأخلاقية).

وسواء كان الأمر في جلب المصالح أو دفع المضار، فإن مرتبة أو درجة الأولوية يحددها أولاً: سعة الأثر، وثانياً: مدى دوام الأثر، وثالثاً: خطورة المصلحة أو المضرة، بضمنها العواقب والمضاعفات، ورابعاً: التفاعلات الكبيرة وخيارات المعالجة. ولذلك فإن نظام الأولويات يحتاج إلى رؤية شاملة ومتبصرة للأفق الواسع لهذه المجالات ثم ترتيب الغايات والأهداف القريبة والبعيدة لكل مجال وَفْقاً للأهمية.

وواضح أن الأولويات العالية هي المراتب الأولى في كل مجال. ثم يمكن التصرف لجعل هذا التقسيم مناسباً للمؤسسات المتنوعة، فالقِيَم في وزارة الصحة مثلاً تشمل الاستقامة المهنية وتيسير الخدمات الصحية لكل مواطن وإشاعة الثقافة الصحية. والقِيَم الخاصة بمؤسسة معينة قد تُسمى بعقيدة المؤسسة، وواضح أنها عقيدة مهنية قابلة للتحسين والتطوير.

٣- إدارة الوقت والجهد وَفْقاً للأولويات:

● الأولويات العالية غير العاجلة هي جوهر العمل للمستقبل القريب والبعيد بالإضافة إلى التعامل الأمثل مع الحاضر، كعمليات التحسين والتنمية والإعداد. ومعلوم أن مضامين الإعداد الذي أمر الله تعالى به وكذلك مضامين المغالبة والاستباق، توجب كلها الاهتمام الشديد بالعمل للمستقبل. ولذلك يجب أن تأخذ هذه الأولويات النصيب الأكبر من الجهد القيادي ومن وقت النخبة من أعضاء المؤسسة، أي نحو ثلثي الوقت والجهد. ويبقى وقت قليل (نحو الخمس) للأمور العاجلة الهامة كالمقاطعات والأنشطة العامة والإجراءات الروتينية، ثم وقت ضئيل جداً لما هو غير هام وغير عاجل. ومن تضليل النفس تضخيم حجم الأعمال الهامة العاجلة من نحو الخمس إلى نحو النصف بسبب كثرة ما يعرض من أمور دخيلة، وحق هذه العوارض هو اختزالها وتحويل ما تبقى منها إلى أعمال غير هامة وغير عاجلة، فهي في حكم الإغفال أو التفويض. ونقل أبو الحسن بن هذيل عن الحكماء قولهم: يجب للوالي أن يعلم أن رأيه لا يتسع للأمور كلها، فيتفرغ للمهم منها، وليعلم أنه متى شغل نفسه بغير المهم أزرى بالمهم.اهـ من (عين الأدب والسياسة ١٧٥). ووَفْقاً لمصادر غربية عديدة، منها كتاب خبير القيادة ستيفن ر. كوفي وزميليه، فإن الشركات المتميزة تنفق الوقت الأكبر في أعمال الأمور الهامة غير العاجلة. ويمكن مراجعة (إدارة الأولويات ٤٤-٤٩ و١٣٢ و٣٠٤ و٣٢٢-٣٢٣) ورؤية النسب فيه لكل نوع من الأعمال، وكذلك مراجعة نظرات في مسألة الزعامة (٣١-٤٦) وغيره.

● واضح مما سبق أن العمل للمستقبل يحتاج إلى أمرين، الأمر الأول: الاستقرار وعمليات تخفيف المخاطر واجتناب التغيرات والعواقب غير المحسوبة، لأن القُدُرات تراكمية، فلا تُبنى ولا تتراكم إلا في مؤسسات مستقرة وطويلة الأمد. الأمر الثاني: الإعداد

لإدامة وحماية الخطوات نحو الهدف.

● لكل فريق عمل هدف كبير واحد، لأن كل واحد منهم قد جعل هذا الهدف وجهته، وقد ذكرنا ذلك في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾ البقرة: ١٤٨، وكذلك في تفسير آية المصابرة والمرابطة من (المنطلق). فالمؤسسة التي لها أهداف كبيرة متعددة تحتاج إلى فرق عمل متعددة. ومن العلامات المهمة على اهتمام الفرد أو الفريق بوجهته أو أولويته وتركيزه عليها أنه تقوم في داخله أفكار تلقائية تخص وجهته وكأنها تطرق عقله أو تولد فيه من حيث لا يشعر، وقد تكون بعض هذه الأفكار عظيمة الفائدة في إنجاز وتطوير الوجهة، وبعض أهل الخبرة قد يُسمى ذلك باستجابة التركيز أو الاتجاه.

● الأولويات المنخفضة ليست متروكة: ولكنها تأخذ نصيباً منخفضاً من الجهد ومن غير إخلال بالإتقان، يدل على ذلك حديث أَبِي ذَرٍّ، قَالَ: قَالَ لِيَ النَّبِيُّ ﷺ: «لَا تَحْقِرَنَّ مِنَ الْمَعْرُوفِ شَيْئًا، وَلَوْ أَنْ تَلْقَى أَخَاكَ بِوَجْهٍ طَلْقٍ» رواه مسلم وغيره. غير أن الأولويات المنخفضة كثيرة ومتنوعة بطبيعتها، فإن سايرها فريق العمل فإنها تزدحم عليه وتُشغله عن الأولويات العالية. لكن يجب تذكر أن تراكم الخلل في الأولويات المنخفضة قد يؤدي إلى فساد كبير، فعن سَهْلِ ابْنِ سَعْدٍ قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «إِيَّاكُمْ وَمُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ فَإِنَّمَا مَثَلُ مُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ كَقَوْمٍ نَزَلُوا فِي بَطْنِ وَادٍ، فَجَاءَ ذَا بِعُودٍ، وَجَاءَ ذَا بِعُودٍ حَتَّى أَنْضَجُوا خُبْزَتَهُمْ، وَإِنَّ مُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ مَتَى يُؤْخَذْ بِهَا صَاحِبُهَا تُهْلِكْهُ.» رواه الإمام أحمد وصححه الألباني. وفي المثل: تكون النار من مُستصغر الشرر. ولذلك ذكرنا في (المنطلق) أن ترتيب الأولويات إنما يكون عند التزاحم، أي عند ضعف القدرة عن فعل الجميع في وقت واحد، وهذا هو الغالب في الأحوال. وتوجب هذه الأصول أن توزن الأعمال بدقة، أي تُضبط بحيث تبقى الأولويات العالية هي العالية، فلا يجوز توهين الاتجاه إليها بسبب ما هو دونها. ويتصل بذلك ما ذكرنا في أدلة القيادة والإدارة من تفسير قوله تعالى: ﴿أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾﴾ الشعراء: ١٨١ – ١٨٣.

● في كتاب ستيفن ر. كوفي وزميليه المذكور قبل قليل وسيلة رائعة في ترتيب الأعمال، حاصل ذلك هو أن تُعطى الأولويات المتقدمة حقها كاملاً، ثم تبدأ بملء الفراغات

المتبقية بما هو دونها، وتنظيم كل ذلك بما يحافظ على الخصائص الوظيفية للمؤسسة.

● الأهداف الجانبية ليست بديلة عن الغايات العليا: وذلك حين توجد أولوية مستقبلية عالية، وهي ضمن الأهداف المخطط لها، فمن الأخطاء الشائعة أن طول الطريق يجعل العاملين ينسـون الغاية العليا وينشغلون بأعمال جانبية قد تكون مفيدة، غير أن فائدتها منقطعة عن الغاية العليا، فلا هي تقرب إليها ولاتساعد على تحقيقها. فهذا فقدان للإتجاه وخروج عن مقتضيات المغالبة والاستباق، فهو خطأ كبير ومخالفة لقوله تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾ البقرة: ١٤٨.

● مقاومة الضغوط العارضة والمهارة في تقليل الاهتمام بما ليس بمُهم: العارض الوظيفي هو كل ما أقْـبَل عليك وأنت في طريقك وليس في طريقه، ويُجمع على: عوارض، وهو في هذا المجال قريب من: طارئ وطوارئ وكذلك طارق وطوارق، وفي الدعاء التعوذ: مِنْ شَرِّ طَوَارِقِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ إِلَّا طَارِقًا يَطْرُقُ بِخَيْرٍ. وقد تُـقبِل كثير من هذه العوارض على القائد أو المدير أو الموظف، فقد يُطرق عليه الباب مراراً وتكراراً بأمور غير متصلة بأهدافه، وقد يرن التلفون عليه أكثر من عشر مرات، وقد يتعرض لضغوط لتمشية أمور بعيدة عن أولوياته. والاستجابة المفتوحة لهذه العوارض أو الطوارق قد تقتضي تكرار الذهاب والإياب، وبعض المحادثات، والمزيد من التلفونات وربما الكتابة، ثم ينتهي الأمر بإنفاق أكثر من نصف الوقت والجهد بطوارق عاجلة لأصحابها ولكنها غير مهمة بالنسبة لوظيفة الرجل المطروق. ويتقبل الإحاطة بمثل هذه العوارض نوعان من الناس، **النوع الأول**: القائد غير الحازم، أي الذي يسمح لكل عارض دخيل وأجنبي طارئ بإعاقة حزمة عمله، وقد تقدم معنى الحزم. **النوع الثاني**: هو الشخص الذي يحب العمل والكلام، ولكنه يكره عمليات التفكير المعقدة أو المركبة فهو غير مؤهل للقيادة. وحقيقة ذلك أن طريق العمل للمستقبل طريق مركب معقد، أي فيه عُقد كثيرة كعقد الحبل. وتحتاج كل عقدة إلى كثير من التفكير لوضع الأهداف والمشاريع والتخطيط لطرق التنفيذ والتعامل مع المصاعب والعوائق والتنسيق مع سائر العقد، والمؤهل لذلك هو صاحب التفكير والأداء الاستراتيجي، فإن التفكير بمنهج حل هذه العقد مسيطِرٌ على نفسه. وأما المسرف في الاستجابة لكل طارق، فهو يواجه مع كل طارق عقدة واحدة، ودوره في حل هذه العقدة دور عفوي، لأنه في الغالب غير

مسؤول عنها، وتجعله هذه الاستجابة يتوهم أنه يقوم بدوره الوظيفي، وهو أيضاً غطاء ظاهري للتخلف الاستراتيجي.

٤- إشاعة ثقافة الأولويات:

وحقيقة ذلك أن كل عمل كبير فهو عمل جماعي، وحتى الإنجازات العظيمة للإفراد فإنها تقترن بمساعدة غير ظاهرة من الآخرين. يضاف إلى ذلك أن نظام الأولويات قد يزعج ويثير سلبية من لا يدرك أهمية التقديم والتأخير والعواقب وشبه ذلك من متعلقات الأولويات. فلابد من تعبئة فريق العمل باتجاه هدفه، وكذلك تعبئة المؤسسة باتجاه غاياتها. ويحتاج ذلك إلى عمليات متكررة للتثقيف وحشد المعنويات. وقد تكلمنا عن «عقل الجماعة» في جملة عناوين هذا المبحث، أي السادس.

٥- تذكير بالأولويات في الضروريات الخمس الكبرى:

قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ ٱشۡتَرَىٰ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ أَنفُسَهُمۡ وَأَمۡوَٰلَهُم بِأَنَّ لَهُمُ ٱلۡجَنَّةَۚ يُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ فَيَقۡتُلُونَ وَيُقۡتَلُونَۖ وَعۡدًا عَلَيۡهِ حَقّٗا فِي ٱلتَّوۡرَىٰةِ وَٱلۡإِنجِيلِ وَٱلۡقُرۡءَانِۚ وَمَنۡ أَوۡفَىٰ بِعَهۡدِهِۦ مِنَ ٱللَّهِۚ فَٱسۡتَبۡشِرُواْ بِبَيۡعِكُمُ ٱلَّذِي بَايَعۡتُم بِهِۦۚ وَذَٰلِكَ هُوَ ٱلۡفَوۡزُ ٱلۡعَظِيمُ﴾ التوبة: ١١١، ظاهر الآية الكريمة أن مصالح الدين مقدمة على مصالح النفوس والأموال في سلم الأولويات، ولذلك كان الترتيب في الضروريات الخمس الكبرى هو حفظ الدين أولاً ثم النفس ثم العقل والنسل والمال. وهذا كلام صحيح ولكنه مجمل فلا يكفي للعمل إلا بالتفاصيل الكثيرة.

يوضح الأمر أن وسائل حفظ الدين هي النفس والعقل والمال والنسل، فمن أسرف في إنفاق الوسائل ضيع الغاية أي ضيع الدين. يؤكد ذلك أن الإسلام شرَّع أحكام الوسع أو الاستطاعة وأحكام الاضطرار والتقية والإكراه وكف الأيدي عند الضرورة، وشرَّع التحيز والتحرف في الجهاد والجنوح إلى السلم والدخول فيه والتراجع أو الإنسحاب من ساحة المعركة إذا كانت قوة العدو أكثر من الضعف، بل جعل مثل هذا التراجع فتحاً كما في حديث غزوة مؤتة، وقد يكون تراجعاً مؤقتاً وقد يكون تحوّلاً إلى عمل غير قتالي، وشرّع كذلك التدرج في تنفيذ الشريعة، وإلى غير ذلك من التفاصيل.

هذا بالإضافة إلى أن حفظ الدين له جوانب كثيرة ويدخل فيها كثير من الضروريات القصوى وغير القصوى والحاجيات والتحسينيات، وكذلك الأمر في سائر الضروريات الخمس. فلما كان كل قسم من الأقسام الخمسة تدخل فيه شعب وتفريعات كثيرة من هذه المراتب، فإن التقديم عند التزاحم بين الأقسام الخمسة يعتمد على سلم الأولويات للتفريعات التي حصل بينها التزاحم، وأما اعتبار الأصل بصرف النظر عن التفريعات فلا ريب أن حفظ الدين مقدم على كل شيء، ولكن انتفاء التفريعات قضية نظرية لأن الواقع العملي محفوف بالمتعلقات المهمة. وذكرنا في (المنطلق) أموراً تتصل بهذا الأمر.

٦- عمليات التحسين والتعديل على منظومة الأولويات:

وهذا حال كل جهد بشري، يحتاج إلى عمليات مراجعة وتقويم نظامية لتحسينه وتعديله. بل إن المخاطر في المجال السياسي وغيره قد تفرض تغييراً جذرياً في بعض الأولويات.

المبحث السابع
إدارة الفكرة والكلمة، ومفهوم القلة المؤثرة

مقدمة

قال تعالى: ﴿ أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِى ٱلسَّمَآءِ ﴿٢٤﴾ تُؤْتِىٓ أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍۭ بِإِذْنِ رَبِّهَا ۗ وَيَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴿٢٥﴾ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ ٱجْتُثَّتْ مِن فَوْقِ ٱلْأَرْضِ مَا لَهَا مِن قَرَارٍ ﴿٢٦﴾ ﴾ إبراهيم: ٢٤ – ٢٦. ولا شك أن منبع الكلمة بعد العقيدة هو الفكرة، سواء كانت فكرة طيبة أو خبيثة، غير أن الفكرة تبقى بلا أثر ظاهر حتى تتحول إلى كلمة مقولة أو مكتوبة أو تتحول إلى عمل. وتَـدافُع هذه التحولات أدى قديماً وحديثاً إلى ما يُسمى اليوم بـ «حرب الأفكار»، ولها مجالات عديدة، كالصراع الثقافي وعمليات التحريك بالفكرة (كالنميمة الكبرى أو النميمة الدولية) والتحريك المضاد وعمليات التفاوض الرسمي وغير الرسمي وغيرها. وجوهر حرب الأفكار أنها حرب على فكرة طارئة أو مستقرة لأنها ضارة بطرف معين، من أجل إماتتها أو استبدالها بفكرة أعظم نفعاً للطرفين أو لأحدهما، فيمكن أحياناً وصفها بطريق المجاز بـ «اقتصاد الصراع»، فبدلاً من توجيه الحرب إلى مؤسسة كاملة أو دولة، فإنها توجه إلى فكرة محددة، وأدوات هذا التوجيه هي المهارات الفكرية والأعمال الإعلامية والدبلوماسية وشبهها.

وأما الصلة بين إدارة الفكرة والقلة المؤثرة، فلأن النخبة القليلة في العدد هي صاحبة الأثر الأقوى في التفكير وما يتبعه من عمل. وقد تظاهرت النصوص الشرعية على تأسيس مفهوم القلة المؤثرة، وسيأتي بيان ذلك في أواخر هذا المبحث إن شاء الله تعالى.

تحريك الفكرة الصالحة والفكرة المضلة

وإنما ذكرنا هنا عبارة الفكرة الصالحة، لأن المجال هنا هو في الغالب ليس مجال الدعوة العامة، ولكنه مجال العمليات التنفيذية لجلب مصلحة أو دفع مفسدة من طريق هدف محدد،

وما يتطلبه ذلك من مهارات التأمل والتفكير وتحريك الآخرين. وتدبر قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَقُولُواْ قَوۡلٗا سَدِيدٗا ٧٠ يُصۡلِحۡ لَكُمۡ أَعۡمَٰلَكُمۡ وَيَغۡفِرۡ لَكُمۡ ذُنُوبَكُمۡۗ﴾ الأحزاب: ٧٠ – ٧١، والقول السديد في العربية هي الكلمة الموجهة بإتقان إلى هدف نبيل، من قولهم: سدد السهم، أي أحْسَن التهديف بحيث إذا اندفع السهم أصاب الرميّة، يؤكد ذلك حديث عَلِيٍّ ، قَالَ: قَالَ لِي رسولُ الله ﷺ: «قُلِ اللهُمَّ اهْدِنِي وَسَدِّدْنِي، وَاذْكُرْ بِالْهُدَى هِدَايَتَكَ الطَّرِيقَ، وَالسَّدَادِ سَدَادَ السَّهْمِ» رواه مسلم وأحمد وغيرهما. وقال تعالى: ﴿وَلَوۡلَا دَفۡعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعۡضَهُم بِبَعۡضٖ لَّفَسَدَتِ ٱلۡأَرۡضُ﴾ البقرة: ٢٥١، فسنة التدافع قائمة أبداً، ولا شك أن التدافع الفكري وسيلة في غاية القوة والتأثير، بل إن صراع الأفكار قد يساعد على اجتناب الصراع القتالي.

ويحتاج الإنسان في كثير من الأحيان إلى نشر أفكار مفيدة أو الترويج لقضية ما، وقد تريد إيصال فكرة مهمة إلى جهة معينة بهدف تحريكهم إلى مصالح متبادلة أو إبعادهم عن فساد داخلي، وشبه ذلك من الغايات النبيلة. وفي جملة من القضايا تكون وسائل الإعلام والتواصل الألكتروني مناسبة جداً وسهلة وواسعة النطاق، ويمكن أن تقلل من اللقاء المباشر. وفي قضايا أخرى كثيرة يكون الاتصال البشري المباشر ضرورياً، ولذلك استمر وجوده بقوة في المفاوضات السياسية والتجارية وغيرها.

١- المجموعات الإصلاحية الصغيرة:

قال تعالى: ﴿لَّا خَيۡرَ فِي كَثِيرٖ مِّن نَّجۡوَىٰهُمۡ إِلَّا مَنۡ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوۡ مَعۡرُوفٍ أَوۡ إِصۡلَٰحِۭ بَيۡنَ ٱلنَّاسِۚ وَمَن يَفۡعَلۡ ذَٰلِكَ ٱبۡتِغَآءَ مَرۡضَاتِ ٱللَّهِ فَسَوۡفَ نُؤۡتِيهِ أَجۡرًا عَظِيمٗا﴾ النساء: ١١٤. ذكرنا في (المنطلق) تفسيراً مفصلاً لهذه الآية الكريمة. والمهم هنا أن المجموعة المستثناة في الآية الكريمة هي مجموعة متعاونة، وأن الغاية هي التدبير لصدقة أو معرف أو إصلاح بين الناس. ولنفترض أنها مجموعة متطلعة وأن الغاية البعيدة هي مشروع متقدم من الصدقة الجارية، أو مشروع رفيع المستوى وعام النفع للأمر بالمعروف، أو مشروع كبير للإصلاح بين الناس أي فض النزاعات الكبيرة وتسوية الخصومات. وهذه غايات كبيرة يدخل فيها كثير من الأعمال. والأجر العظيم على النجوى المستثناة يشجع على أن يكون لكل مؤمن «مجلس مصغر» غايته هي الإصلاح والأمر بالخير. وعدد أفراد كل مجموعة ينبغي أن يكون ثلاثة إلى

خمسة أشخاص، لأنه يمكن إدارة هذا العدد بصورة شبه تلقائية، وكلما زاد العدد تشتت المداولات إلا بإدارة هيكلية أشبه بإدارة المؤسسات والأحزاب، ولا ينسجم ذلك مع طبيعة مجاميع النجوى. ويقوم عمل هذه المجموعات على مجالين رئيسين، **المجال الأول**: هو المجال العام، فإذا صارت هذه التكتلات شائعة وأدباً عاماً فإنها تصير مدربة وتستطيع تحريك أنواع العمليات السلمية لمنع الاستبداد وتصحيح الأخطاء. ولذلك فإن الحكومات الطاغية والفاسدة تخشى التكتلات وإنْ كانت صغيرة وسلمية ومعلنة، وشعار الاستبداد «تفكيك المحاور ومنع التكتلات". ومن ينظر في وسائل «المقاومة اللاعنفية» في كتاب جين شارب (من الدكتاتورية إلى الديمقراطية) يرى أن أفضل بيئة لتشغيل هذه المقاومة وللإصلاح المستمر بعيداً عن العنف هي البيئة التي تكون فيها النجوى المستثناة أدباً عاماً وراسخاً. ووجود حركة متبادلة ولكن تلقائية بين هذه المجموعات يُمَكِّن من تحريك فكرة معينة في مجال واسع، كما أن اللقاء المباشر هنا يقدم تغذية راجعة مفيدة عن التفاعل مع الفكرة وحاجتها إلى تعديل أو تطوير أو مساعدة أو غير ذلك. **المجال الثاني**: هو المجال الخاص، وذلك بأن تقوم مجموعة معينة بتنقيح فكرة معينة ثم التفكير بطرق تحريكها باتجاهات محددة، ولتحقيق غايات مشروعة عامة أو خاصة أي ضمن بيئة محدودة. وقد صارت هذه الرؤية أدباً عالمياً ومن مضامين قيادة مسيرة الحياة، وفي كتاب (مبادئ النجاح ٣٠٧-٣١٣) سماها المؤلفان «المجموعة الذكية»، ولا شك أن توجهات هذه المجاميع تختلف بحسب المحركات الفكرية في المجتمع، فقد تكون اقتصادية وإدارية كما هو توجه كثير من الأعمال الخاصة، وقد تكون اجتماعية وإصلاحية أو سياسية وقانونية أو غير ذلك.

ولتكتلات النجوى المستثناة فوائد وضوابط، منها:

- العمل الجماعي للإصلاح والتغيير وإن كانت المجاميع صغيرة، وهذا أفضل بكثير من العمل الفردي. ومن مزايا المجاميع الصغيرة أن إدارتها شبه تلقائية وكأنها مجموعة اجتماعية، فلا تحتاج إلى سلسلة بيروقراطية ولا تتحول إلى مؤسسة داخل المؤسسة.
- تحقيق أهداف كبيرة بتحريك فكرة أو تسويقها كما هو اصطلاح بعضهم. صحيح أن هذا الفن لا يتقنه في القضايا العامة إلا الخواص، غير أنه عظيم التأثير في جلب المصالح ودفع المضار والخسائر أو تقليلها.

- القيام بأمور مطلوبة شرعاً ولكن لسبب أو آخر لايستطيع العمل الرسمي القيام بها.
- إشغال فراغ الأعضاء بالتعاون على الخير.
- تطوير مؤهلات تلك التكتلات، لأن من أفضل وسائل التدريب هو القيام بالعمل.
- تغليب الفكر النظيف: فمن المفيد جداً في مجال الإصلاح أن يستقطب المصلحون نخباً معروفة أو نخباً جيدة يعملون على تعريفها، وذلك أن الشرع أمر بمراجعة هؤلاء وبالتماسك معهم. وإذا نظرت إلى التكتلات الكبيرة للإصلاح والتغيير في تأريخنا وجدتها عامرة بالنخب الصالحة. وأما خلو التكتل من النخب فقد كان صفة للخوارج في عهد عليّ عليه السلام فلم يكن فيهم أحد من النخب المعروفة عند عامة المسلمين ولا من النخب التي تستحق ان يُعمل على إظهارها والتعريف بها، وقد بين ذلك الإمام ابو محمد بن حزم في كتاب (الفصل في الأهواء والملل والنحل). ولذلك وقع اولئك الخوارج في أنواع من الانحرافات الفكرية والعملية، منها أنهم كفّروا عليا وغيره!! وأما التكتلات العامرة بالنخب فأخطاؤهم مع وجوب تغييرها، فهي محتملة أي قابلة للإصلاح ويمكن أن يخفف الله تعالى من أضرارها، وليست من جنس أخطاء المفسدين كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُصۡلِحُ عَمَلَ ٱلۡمُفۡسِدِينَ﴾ يونس: ٨١. فمن الضروري ان يحرص تكتل الإصلاح والتغيير على استقطاب ما يقدر عليه من النخب وأن يصبر لتحقيق هذا الهدف.
- يجب أن ينحصر عمل تكتلات الإصلاح بالتعاون على البر والتقوى. فعلى أعضاء التكتل دراسة باب الإصلاح والتغيير بدقة والتقيد بضوابطه، هذا بالإضافة إلى دراسة الأبواب المتصلة به كالتقويم ومعالجة المشاكل والحقوق والواجبات بين القادة والمرؤوسين وتزاحم الأحكام. وبعد ذلك يستطيع التكتل تحديد نوع الإصلاح والتغيير، أهو تغيير محدود أو تغيير كبير أو غير ذلك. ولذلك فإن الأصل في عمل تكتل الإصلاح أنه غير مضاد للمؤسسة، ولكنه للإصلاح والتغيير داخل المؤسسة أو لإضافة عمل مشروع لا تقوم به الإجراءات الرسمية. وحتى اذا تعين التغيير الشامل فإنه تغيير شامل داخل المؤسسة لغرض الإصلاح والبداية من جديد، وليس لغرض تدمير المؤسسة. فربما يعمل التكتل على تدمير

حالة الفوضى واللانظام وعلى تغيير القيادات، ولكن ذلك كله لغرض تجديد المؤسسة وبنائها على أسس متينة. هذا هو الأصل، ولكن ربما يصل الحال في مؤسسة معينة إلى ضرورة الاستبدال وبناء مؤسسة جديـدة غيرها، كما يحصل أحياناً في الأحـزاب السياسية.

● الحذر الشديد من تحول تكتل الإصلاح والتغيير إلى تكتل فاسد من جنس النجوى غير المستثناة، ولهذا التحول صور وعلامات، منها:

✔ أن ينسى التكتل قضية الإصلاح والتغيير ويتحول إلى تنظيم داخل المؤسسة يعمل على مجرد هدمها.

✔ أن يتقوقع التكتل على نفسه ويبني أفكاره داخل التكتل فقط ولاينفتح بها على سائر المؤسسة. وهذا بداية الظلم والتفرق والإنشقاق. ومايدريه لعله غير مصيب في جمله من اهدافه ووسائله وهو يتوهم أنه على طريق الإصلاح!! وواضح من الأدلة أن الغرض من تكتل الإصلاح هو الإصلاح، وهذا يستلزم الانفتاح على الآخرين والتداول معهم والسماع منهم. كما أن من شروط النجوى المستثناة الأمر بالمعروف وهذا يعني أيضاً الانفتاح على الآخرين.

✔ أن يكيد التكتل بالآخرين وبكل مخالف له ويمكر بهم ناسياً القواعد الشرعية في الخصومة.

✔ أن يتحول التكتل إلى مجرد البحث عن المناصب والمنافع الشخصية.

● المشكلة بين القيادات الرسمية والتكتلات غير الرسمية: من الأمور المعروفة في المنظمات هو خوف القيادات الضعيفة من كل تكتل داخلي وذلك لئلا يكشف عيوبها ويعمل على تغييرها. كما أن القائد غير المؤهل يحاول أن لا يتعامل إلا مع من هو في مستواه أو دونه. وأما القيادات رفيعة المستوى فإنها لا تخشى التكتلات غير الرسمية وتستطيع التعامل مع الأعضاء والمجاميع على اختلاف مستوياتهم. فلأجل سلامة مسيرة المؤسسة فإننا نحتاج في هذا المجال إلى أمرين، الأول:قيادات مؤهلة ورفيعة المستوى، الثاني: انضباط التكتلات غير الرسمية بالضوابط التي ذكرناها قبل قليل.

وتوجد تفاصيل أخرى عن النجوى المستثناة، ذكرناها في (المنطلق).

٢- بناء العلاقات الإنسانية:

قال تعالى: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَـٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَـٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ الحجرات: ١٣، وقد تقدم تفسير الآية تحت عنوان «السلم الفعال»، وخلاصة الأمر أن التعارف درجات، ومن المفيد في كثير من الأحيان أن تكون معرفة فحص وتنقيب، فما هم وما هي نقاط ضعفهم وقوتهم وما هي عوامل نهوضهم وانحدارهم وما هو تأريخهم والعقيدة الداخلية (غير المعلنة) لهم وما هي مناهجهم وما هي أفضل الوسائل التي تجعل التعرف بهم مفيداً أو تحقق منافع متبادلة؟ كما أن التعارف وسيلة قوية من وسائل معرفة الواقع والتأثير فيه، وجعله مجالاً لتحريك الأفكار النافعة.

ومن مهارات التعارف اكتشاف الجوانب الإيجابية أو المفيدة في الطرف الآخر، لبناء جسور عملية منضبطة وتوظيف التعارف، إذا أمكن تحييد أو عزل الجوانب السلبية.

ويتصل بهذا الأصل حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ، قال: «الْأَرْوَاحُ جُنُودٌ مُجَنَّدَةٌ، فَمَا تَعَارَفَ مِنْهَا ائْتَلَفَ، وَمَا تَنَاكَرَ مِنْهَا اختلف» رواه مسلم وغيره، وفي رواية عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، بِحَدِيثٍ يَرْفَعُهُ، قال: «النَّاسُ مَعَادِنُ كَمَعَادِنِ الْفِضَّةِ وَالذَّهَبِ، خِيَارُهُمْ فِي الْجَاهِلِيَّةِ خِيَارُهُمْ فِي الْإِسْلَامِ إِذَا فَقُهُوا، وَالْأَرْوَاحُ جُنُودٌ مُجَنَّدَةٌ، فَمَا تَعَارَفَ مِنْهَا ائْتَلَفَ وَمَا تَنَاكَرَ مِنْهَا اختلف» رواه مسلم وغيره، وصرح أبو هريرة في إسناد البزار أن النبي ﷺ قال ذلك. الْأَرْوَاح جمع روح وهو الذي يقوم به الجسد وتكون به الحياة، وكلمة: جنود مجندة، أَي جموع مجتمعة فالأرواح كالجُنُود المَجْمُوعة إذا تقابلت وتواجهت، فما تعارف منها أي توافق أئتلف، وما تناكر منها أي تنافر اختلف، فكل يألف ما يشاكله من صفات وأخلاق ويتنافر مع ما ينكره من صفات. والمشاكلة والمنافرة درجات فيمكن أن تكون كبيرة أو صغيرة، وكلية أو جزئية. يوضح ذلك حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «لَا يَفْرَكْ مُؤْمِنٌ مُؤْمِنَةً، إِنْ كَرِهَ مِنْهَا خُلُقًا رَضِيَ مِنْهَا آخَرَ» أو قال: «غَيْرَهُ» رواه مسلم وأحمد وأبو يعلى، وَالْفَرْكُ بِفَتْحِ الْفَاءِ وَإِسْكَانِ الرَّاءِ الْبُغْضُ.

وتوجد طرق لكسب محبة من تتعرف إليهم، منها الدعاء: «اللهم اجعلني من أحبائك وألق عليّ محبة منك»، وهذا مأخوذ من قوله تعالى في حق موسى عليه السلام ﴿وَأَلْقَيْتُ عَلَيْكَ مَحَبَّةً مِّنِّى وَلِتُصْنَعَ عَلَىٰ عَيْنِىٓ﴾ طه: ٣٩، قال المفسرون: حببتك إلى عبادي. ومنها العمل الصالح

عموماً وخاصة الاهتمام بمصالح الناس وإسداء المعروف لهم، وعلى هذه المعاني فسروا قوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ سَيَجۡعَلُ لَهُمُ ٱلرَّحۡمَٰنُ وُدّٗا﴾ مريم: ٩٦.

ويتصل بهذا العنوان قوله تعالى: ﴿وَقُولُواْ لِلنَّاسِ حُسۡنٗا﴾ البقرة: ٨٣، وحديث أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قال: «الْمُؤْمِنُ مَأْلَفٌ، وَلَا خَيْرَ فِيمَنْ لَا يَأْلَفُ وَلَا يُؤْلَفُ» رواه الإمام أحمد، وحسَّنَ إسناده شعيب الأرنؤوط وأصحابه، وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة.

٣- البيت المفتوح:

قال تعالى: ﴿وَأَوۡحَيۡنَآ إِلَىٰ مُوسَىٰ وَأَخِيهِ أَن تَبَوَّءَا لِقَوۡمِكُمَا بِمِصۡرَ بُيُوتٗا وَٱجۡعَلُواْ بُيُوتَكُمۡ قِبۡلَةٗ وَأَقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَۗ وَبَشِّرِ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ﴾ يونس: ٨٧. القبلة في العربية هي الجهة المادية أو المعنوية التي يتوجه إليها الإنسان أو يُقبل عليها، وسُميت قبلة الصلاة بذلك لأن الناس يُقبلون عليها في صلاتهم، يُقال: ما لفلان قبلة ولا دِبْرة أي لم يهتد لجهة يُقبل عليها، ويُقال: أين قبلتك؟ أي أين جهتك، وهذا من قِبَل فلان أي من جهته ومن عنده كأنه هو الذي أقبل به عليك، وأقبلت الدنيا عليه أي جاءته بخيرها. فتدبر عبارة ﴿وَٱجۡعَلُواْ بُيُوتَكُمۡ قِبۡلَةٗ﴾، فإن البيوت هنا مضافة إلى أصحاب موسى عليه السلام، فهي بيوت الناس وليست المساجد العامة، ولفظ «قبلة» مفعول ثان للفعل وهو هنا بمنزل البيان للمفعول الأول أي بيوتكم، فظاهر النص هو الأمر بجعل بيوتهم ذاتها قبلة، أي يُقبل عليها الناس لأنها مفتوحة بالمعاني الجليلة الموجودة في المساجد وبالسخاء، وهذا كما في المثل عندنا: فلان بيته مفتوح، وكأن الإمام ابن الجوزي نبه إلى ذلك فقال: ويجوز أن يكون وحّد «قبلة» لأنه أجراها مجرى المصدر، فيكون المعنى: واجعلوا بيوتكم إقبالاً على الله تعالى، وقصداً لما كنتم تستعملونه في المساجد.اهـ من (زاد المسير)، ويُنقل أنه كان ذلك بعد أن منعهم فرعون من المساجد. والمشهور عند المفسرين غير ما ذكرنا، فقد ذهب بعضهم إلى أن المعنى: اجعلوا بيوتكم مساجد بعد أن منعكم فرعون من المساجد العامة، وذهب بعضهم إلى أن المعنى: اجعلوا بيوتكم متجهة إلى القبلة أو إلى الكعبة، وشبه ذلك من الأقوال، وهي أقوال مخالفة لظاهر النص وتحتاج إلى تقدير محذوف أو أكثر، فلا مجال لها إذا استقام المعنى في ظاهر السياق.

ولا ريب أن البيت المفتوح يساعد جداً على التعارف وتبادل وتنقيح الأفكار وبناء الروابط والمشاركات العملية. ويمكن إدارة حكم البيت المفتوح بضوابط عملية تحافظ على

غاية هذا الحكم من جهة، وتحافظ كذلك على نظام إدارة الوقت لأهل البيت من جهة أخرى. وتوجد أمور تيسر هذا التوازن، منها الخلق الرفيع كالتواضع والكلمة الطيبة، ومنها تعاون أهل البيت، ومنها الحكمة في التصرف، كما أن وسائل الاتصال الحديثة تجعل التواصل ميسراً وتساعد جداً في هذا التوازن.

٤ - إعداد الفكرة:

سبق في الكلام عن ضرورة التقويم أن ذكرنا قوله تعالى: ﴿وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِيَ ٱلرَّأْيِ﴾ هود: ٢٧، وأنه يدل على ذم بادي الرأي، وهو نوعان، النوع الأول: أخذ ما ظهر من الرأي مقطوعاً عن أعماقه البعيدة ومتعلقاته الخفية وعواقبه الخطيرة. النوع الثاني: أخذ أول الرأي أو أول التفكير من غير عمليات الإنضاج والتنقيح مع النفس ومع الآخرين، أي من غير الرؤية الثانية والثالثة وما بعدها. وتوجد أمور مهمة تتعلق بإعداد الفكرة التي يُراد تحريكها، منها:

● حقيبة الأفكار والمعلومات: جمع الأفكار عملية مستمرة وضرورية لكل صاحب قضية، وباختصار شديد فإنها تقوم على ثلاثة مساع، الأول: اصطياد الأفكار والمعلومات، وذلك بالإنتباه لكل فكرة أو معلومة يحتمل أن تكون مفيدة، وتدوينها في سجل أو مستودع الأفكار والمعلومات، أي دفتر الجيب ثم الحاسبة. وقد يكون أصل الفكرة من خبرات العمل وسجلاته أو الحوار مع الآخرين أو التفكر في حدث معين أو غير ذلك، وقد ذكرنا وظيفة الصياد في أكثر من موضع. المسعى الثاني: إنتاج الأفكار وإضافتها إلى الحقيبة، ويحتاج الإنتاج إلى كثير من التفكير والإنضاج، وقد ذكرنا جملة من التفاصيل في الكلام عن التغيير والتحسين في (المنطلق)، وبعض التفاصيل الأخرى ذكرناها في هذه الدراسة. المسعى الثالث: تنظيم أفكار الحقيبة، أي فرزها وتبويبها، وإعدادها للتوظيف كما في الأمور الآتية إن شاء الله تعالى، وذكرنا في الكلام عن «الهدف والمشروع» وعن «الأداء الاستراتيجي» أموراً مهمة تتصل بإنتاج وتوظيف الفكرة.

● بعد القرار بفحص فكرة معينة، ينبغي التأكد من ثلاثة أمور، الأمر الأول: أن الفكرة متوافقة مع مضامين الأولويات والغايات العليا، وأنها منسجمة مع الوجهة. ولا مانع بعد هذا الاعتبار أن تعالج الفكرة موقفاً محدداً. وقد سبق بيان الأولويات والوجهة في أكثر

من موضع. الأمر الثاني: واقعية الفكرة الحاضرة أو المستقبلية، لأن المقصود تحويل الفكرة إلى عمل. الأمر الثالث: تحديد اتجاه تحريك الفكرة، فهل يُراد مثلاً أن تصل الفكرة إلى القيادة السياسية، أم إلى الجهات الخدمية كالصحة والتعليم، أم إلى النخب المثقفة، أم إلى الجمهور، أم إلى صديق أو عدو، أم إلى جهة خارجية، أم إلى غير ذلك؟

● التأكد من صحة أو جودة الفكرة، ويحتاج ذلك إلى أهلية النظر والتزام بالمشروعية ورؤية شاملة (بما في ذلك العواقب) وتكرار المراجعة مع النفس ومع الآخرين في داخل المجموعة أو المدرسة وفي خارجها، فمن مخاطر الاقتصار على المجموعة أو المدرسة الفكرية إزاحة بدائل قد تكون صحيحة وأولى من غيرها، وهذه جناية كبيرة خاصة في الأمور العامة. وحتى العمليات الحكومية السرية يمكن بصورة ذكية وغير مباشرة استطلاع رأي الخبراء فيها من خارج مجموعة صناعة القرار. وهذا أمر في غاية الأهمية، لأن تحريك بادي الرأي يُعَرِّض إلى انتهاك حرمات عظيمة عند الله تعالى. فعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قال: «إِنَّ العَبْدَ لَيَتَكَلَّمُ بِالكَلِمَةِ مِنْ رِضْوَانِ الله، لاَ يُلْقِي لَهَا بَالًا، يَرْفَعُهُ الله بِهَا دَرَجَاتٍ، وَإِنَّ العَبْدَ لَيَتَكَلَّمُ بِالكَلِمَةِ مِنْ سَخَطِ الله، لاَ يُلْقِي لَهَا بَالًا، يَهْوِي بِهَا فِي جَهَنَّمَ» رواه البخاري وغيره. وتوجد قواعد مهمة تتعلق بتحسين وتنقيح الفكرة، وقد ذكرنا جملة منها في (المنطلق).

● إعداد أساسيات واتجاهات الفكرة: خاصة في التحريك الواسع بالفكرة، فإن كثيراً من الناس تضيع عليهم الأساسيات حين تمتزج بتفاصيل كثيرة غير ضرورية، وهذا من قواعد التيسير. ومن أهم عوامل حركة الفكرة هو أهميتها في مجال حركتها، وبصورة إجمالية فإن الأهمية عند عامة الناس تدور على أربعة أمور، الأمر الأول: جلب المنافع. الأمر الثاني: مكافحة المضار والمخاوف، وإنْ كان بين الناس تفاوت عظيم في تعيين المنافع والمضار. الأمر الثالث: العقائد الراسخة. الأمر الرابع: ما يثير المشاعر والعاطفة والحمية. ويكون التركيز على أقوى ما يحفز الاهتمام ويثير المشاعر، كي تتحرك القلوب مع الأفكار. يوضح الأمر ما سبق بيانه من أن لكل إنسان شاكلته (او تشكيلته) العقلية والنفسية وبحسب العوامل التي صاغت تلك الشاكلة، كعقيدة معينة أو تقاليد عائلية أو وظيفية أو توغل في هوى أو ذوق أو تعرض لظلم وضغوط أو غيرها، ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿ قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴾ الإسراء: ٨٤. فالذي يحفز كل إنسان من الأفكار هو ما يلامس

شاكلته الداخلية بالمنفعة أو الإخافة والتهديد، هذا إذا كانت شاكلته غير هامدة. فالشخصية التابعة أو الذيلية مثلاً تتحفز حين يقرع دماغها ما يتصل بسيدها المتبوع، ويحفز الثائر ما يلامس رغبته في تحقيق هدفه أو خوفه من عدم تحقيقه، ويحفز المستبد الفكرة التي تساعد أو تهدد بقاءه على كرسي الاستبداد، ويحفز رجل العقيدة ما يتعرض لعقيدته، وهكذا في شواكل كثيرة جداً. ولذلك فإن علم التحريك بالفكرة يحتاج إلى دراسة معمقة وإعداد ذكي لأساسيات الفكرة وللإتجاهات المعنوية التي تطرقها في مجالات حركتها.

● المضمون والظاهر: العناية بالمضامين الداخلية أمر معروف، ولكنه يجب أن يقترن بالوضوح وجمال المظهر، وتذكر حديث عَبْدِ الله بْنِ مَسْعُودٍ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قال: «إِنَّ اللهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الْـجَمالَ» رواه مسلم وغيره في سياق حديث، وعن أبي هريرة: أن رجلاً أتى النبيَّ صلَّى الله عليه وسلم، وكانَ رجلاً جميلاً، فقال: يا رسولَ الله، إني رجل حُبِّبَ إليّ الجمالُ وأُعْطِيْتُ منه ما ترى، حتى ما أُحِبُّ أن يفُوقني أحد، إما قال: بِشِرَاكِ نعلي وإما قال: بِشِسْع نعلي، أفمِنَ الكِبْرِ ذلك؟ قال: «لا، ولكنَّ الكِبْرَ مَنْ بَطِرَ الحقَّ وغَمَطَ النَّاسَ» رواه ابو داود وصححه شعيب الأرنؤوط. وكذلك يجب اجتناب أو معالجة كل المظاهر الشخصية والكلامية التي يمكن للآخرين تفسيرها بغير المراد منها.

● إجتناب الصدمة الفكرية والمنهجية: فكثير من الأفكار الإصلاحية تحتاج إلى تمهل أو تمهيد، وذلك لسببين، الأول: لإيضاح الأسباب والعوامل والفوائد ونحوها، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى: ﴿قَالَ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا ﴿٦٧﴾ وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا ﴿٦٨﴾﴾ الكهف: ٦٧ – ٦٨. وقد تحتاج الفكرة إلى تقوية بذكر الأمثلة والنتائج والإثباتات. السبب الثاني: لتسوية الأوضاع بما يتلائم مع الفكرة إن أمكن ذلك. وهذا أمر مهم حين يُراد أن تكون الاستجابة للفكرة استجابة واعية وسليمة، وذلك أن المباغتة بالفكرة قد تشكل عند كثير من الناس صدمة لشبكة حركة الأفكار في العقل كصدمة تزاحم مفاجئ للسير ولنظام المرور، وهي تشبه الصدمة العاطفية عند وفاة أو مصيبة، وفي صحيح الحديث النبوي «إِنَّما الصَّبْرُ عِنْدَ الصَّدْمَةِ الأُولَى» رواه البخاري ومسلم وغيرهما. والتحرك الجيد للأفكار في اللاشعور يحتاج إلى عاملي الزمن (الحضانة) والإثارة (الاهتمام) كما سبق بيانه. فحتى عند الراضين بالفكرة، فإن الصدمة بها قد تؤدي إلى استجابة فوضوية عند كثير منهم، ولذلك نزل

التشريع بالتدريج، وكذلك حكم التطبيق بعد ذلك، وقد بيناه في (المنطلق). ولكن قد يتعمد التحريك المعادي إثارة أفكار صادمة في بيئة ما، لأن غايته في استجابة فوضوية تخدم مآربه وتضر خصمه. فالمهم في تحريك الفكرة الصالحة أن الغاية ليست مجرد التكلم بالفكرة، ولكن الغاية هي تحويل المستمع إلى مساعد أو شريك أو متحرك باتجاه معين، وهذا يحتاج إلى صبر وعمليات تمهيدية. وأما الفكرة الغامضة، فهي فكرة غير ناضجة أو يُراد بها الخداع والتضليل أو هي من باب «الإشـاعة".

● تكرار الطرق بصورة مدروسة، خاصة حين يعود ضعف الاستجابة إلى تفاوت الأنظار والمفاهيم، فقد قال تعالى: ﴿ وَذَكِّرْ فَإِنَّ ٱلذِّكْرَىٰ تَنفَعُ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ الذاريات: ٥٥، وقال تعالى: ﴿ يَٰبُنَيَّ أَقِمِ ٱلصَّلَوٰةَ وَأْمُرْ بِٱلْمَعْرُوفِ وَٱنْهَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَٱصْبِرْ عَلَىٰ مَآ أَصَابَكَ ۖ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ ٱلْأُمُورِ﴾ لقمان: ١٧. وأما حين يقترن ضعف الاستجابة بعمليات اللدغ بسبب خيانة أو مسارات فاشلة، فلابد من تغيير الوسائل قبل إعادة الكرة، وعن أَبِي هُرَيْرَةَ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قال: «لَا يُلْدَغُ الْمُؤْمِنُ مِنْ جُحْرٍ وَاحِدٍ مَرَّتَيْنِ» رواه مسلم والبخاري.

● اغتنام أوقات الإثارة وأوقات صفاء الجو. أما أوقات الإثارة فحين تتصل الفكرة بانتباه الناس إلى حدث جديد أو فساد يتفاقم أو تهديد اقتصادي أو اجتماعي، وشبه ذلك من المنبهات التي تحتاج إلى علاج بتلك الفكرة، وبعبارة أخرى تكون الفكرة دواءً لجرح مفتوح. وأما أوقات صفاء الجو، فالمقصود به عدم وجود مشكلة أخرى تصرف الإنتباه عن الفكرة، وذلك لصعوبة التركيز في وقت واحد على أكثر من قضية، وهذه قاعدة مهمة في دعوة الأفراد والجماعات. ولذلك تلجأ بعض الحكومات إلى إثارة قضية أو أزمة جديدة لصرف انتباه الناس عن القضية القائمة.

● تقويمات متكررة لحركة الفكرة، لإجراء التعديلات اللازمة.

٥- النخبة الهادية:

قال تعالى: ﴿ وَقَالَ ٱلَّذِىٓ ءَامَنَ يَٰقَوْمِ ٱتَّبِعُونِ أَهْدِكُمْ سَبِيلَ ٱلرَّشَادِ﴾ غافر: ٣٨.

لا شك أن كل مشروع فكري يُراد نشره ودعوة الناس إليه، فإنه ينبغي أن تتولى قيادته نخبة هادية يوثق بها وتحمل المشروع بقوة، وللنخبة الهادية أوصاف مهمة، منها، **الصفة الأولى**: أن تكون قدوة صالحة، فقد قال تعالى: ﴿أَتَأْمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ ٱلْكِتَٰبَ ۚ

أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ البقرة: ٤٤، وقال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفْعَلُونَ (٣)﴾ الصف: ٢ – ٣. والقُدوة والأُسوة اسم لما يُـؤتسى أو يُقتدى به، من وزن خُطبة ورُتبة ورُكبة. فالأُسوة الصالحة هو الإنسان أو المجموعة التي تستحق بجدارة أن يقتدي بها الآخرون، وقد قال تعالى: ﴿لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِى رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ الأحزاب: ٢١. وربما يُطلق اسم الأسوة على الخِصال الجيدة والمشاريع الفكرية الصحيحة التي يحملها الإنسان وتستحق أن تُـتبع، على نحو قوله تعالى: ﴿أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَى ٱللَّهُ فَبِهُدَىٰهُمُ ٱقْتَدِهْ﴾ الأنعام: ٩٠، غير أن الثقة ساقطة بفاسد يُظهر مشروعاً صحيحاً، فلعله يريد خداع الآخرين، أو تكون كلمة حق يريد من خلفها باطلاً غير معلن، وقد يتراجع عن الأمور الصحيحة إذا تولى الأمر، كما يوضحه قوله تعالى: ﴿وَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يُعْجِبُكَ قَوْلُهُۥ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَيُشْهِدُ ٱللَّهَ عَلَىٰ مَا فِى قَلْبِهِۦ وَهُوَ أَلَدُّ ٱلْخِصَامِ (٢٠٤) وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِى ٱلْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ ٱلْحَرْثَ وَٱلنَّسْلَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلْفَسَادَ (٢٠٥) وَإِذَا قِيلَ لَهُ ٱتَّقِ ٱللَّهَ أَخَذَتْهُ ٱلْعِزَّةُ بِٱلْإِثْمِ ۚ فَحَسْبُهُۥ جَهَنَّمُ ۚ وَلَبِئْسَ ٱلْمِهَادُ (٢٠٦)﴾ البقرة: ٢٠٤ – ٢٠٦، ولذلك حرص الإسلام على الأهلية والعدالة في تولي الأمور. الصفة الثانية: أن تكون نخبة هادية، فقد قال تعالى: ﴿وَمِن قَوْمِ مُوسَىٰٓ أُمَّةٌ يَهْدُونَ بِٱلْحَقِّ وَبِهِۦ يَعْدِلُونَ﴾ الأعراف: ١٥٩، وقال تعالى: ﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُواْ ۖ وَكَانُواْ بِـَٔايَٰتِنَا يُوقِنُونَ﴾ السجدة: ٢٤. وسبق أن ذكرنا أن الهداية ليست مجرد بيان ودلالة قولية على طريق الرشاد، ولكن يتضمن اللفظ أيضاً المعاونة في دخول طريق الرشاد والثبات عليه والتمكين من بلوغ الغاية، وفي هذا المعنى آيات كثيرة، منها قوله تعالى: ﴿مَن يَهْدِ ٱللَّهُ فَهُوَ ٱلْمُهْتَدِ ۖ وَمَن يُضْلِلْ فَلَن تَجِدَ لَهُۥ وَلِيًّا مُّرْشِدًا﴾ الكهف: ١٧، وقال تعالى: ﴿وَمَن يَهْدِ ٱللَّهُ فَمَا لَهُۥ مِن مُّضِلٍّ﴾ الزمر: ٣٧، وقال تعالى: ﴿كَيْفَ يَهْدِى ٱللَّهُ قَوْمًا كَفَرُواْ بَعْدَ إِيمَٰنِهِمْ وَشَهِدُوٓاْ أَنَّ ٱلرَّسُولَ حَقٌّ وَجَآءَهُمُ ٱلْبَيِّنَٰتُ ۚ وَٱللَّهُ لَا يَهْدِى ٱلْقَوْمَ ٱلظَّٰلِمِينَ﴾ آل عمران: ٨٦. وحين ننوي الدعاء في قراءة قوله تعالى: ﴿ٱهْدِنَا ٱلصِّرَٰطَ ٱلْمُسْتَقِيمَ﴾ الفاتحة: ٦، فإننا نريد التعليم والبيان مع التوفيق والتثبيت. وقد يجوز مع القرينة أن يُراد بالهداية مجرد البيان والتبليغ، وعلى ذلك حمل كثير من السلف قوله تعالى: ﴿وَأَمَّا ثَمُودُ فَهَدَيْنَٰهُمْ فَٱسْتَحَبُّواْ ٱلْعَمَىٰ عَلَى ٱلْهُدَىٰ﴾ فصلت: ١٧، وفي هذا الحمل نظر، لأنه يمكن حمل آية فصلت ليس على مجرد التبليغ، ولكن على أنه عز وجل مكنهم وأزاح

عللهم ولم يُبق له عذراً ولا علة (كما هي عبارة الزمخشري) ولكنهم آثروا الضلالة. فلا شك أن الهداية ليست مرادفة للتبليغ، بل هي أوسع بكثير. فالذي نراه أن النخبة الهادية يجب أن تكون مؤهلة لاستعمال الكثير من وسائل التبصير ومهارات التأثير بالفكرة والتدرج في العمل بها، وكذلك مهارات الاستمالة والتأليف، مع الصبر على الدعوة والتعب وعلى تأخر أو ضعف الاستجابة، فالدعوة الهادية ليست تبليغاً مجرداً، ولكن إيصال المدعوين إلى الغاية. وتدبر هنا حديث عَبْدِ الله بْنِ شَقِيقٍ، قَالَ: قُلْتُ لِعَائِشَةَ: هَلْ كَانَ النَّبِيُّ ﷺ يُصَلِّي وَهُوَ قَاعِدٌ؟ قَالَتْ: «نَعَمْ، بَعْدَ مَا حَطَمَهُ النَّاسُ». رواه مسلم وأحمد وغيرهما، وعبارة «حَطَمَهُ النَّاسُ»، كناية عن الأضرار التي ألحقوها بمفاصله الشريفة، والمعنى أن الناس حطموه بكثرة ما حمل من أثقالهم وسعى في مصالحهم وهدايتهم. ومن الأمور المهمة أن لا يتعالى أحد بمزعمة أنه من النخبة الهادية، ولكن يرجو أن يكون منهم.

٦- خبرات التحريك بالفكرة واستعمالها للشر:

خبراء التحريك بالفكرة هم أهل علم وخبرة في تحريك الآخرين وإثارة الأحداث عن طريق نشر فكرة أو ترويجها أو دسها أو جعلها «إشاعة". وهو فَنٌّ في غاية الأهمية، ولكن يمكن استعماله في الخير والشر.

أما تحريك الأفكار للشر، فالمثال التقليدي هو النميمة الاجتماعية، وتدبر فيها قوله تعالى: ﴿هَمَّازٍ مَّشَّآءِۭ بِنَمِيمٍ﴾ القلم: ١١، فهو عيَّاب نقَّال لأفكار إفساد العلاقات، واللفظان بصيغة المبالغة للتنبيه إلى شدة تحركه بتلك الأفكار. وتوجد أيضاً خبرات عالية فيما يمكن تسميته بالنميمة الكبرى أو الخديعة الكبرى، وذلك بتحريك الحكومات والشعوب والطبقات الاجتماعية والتنظيمات إلى المهالك والفساد وإلى حروب يمكن اجتنابها. ويبدأ الأمر بإعداد فكرة يترجح أن يؤدي العمل بمضامينها إلى عواقب وخيمة، ويقوم خبراء التحريك بترويج الفكرة في الأوساط المهمة. وبدلاً من التنبيه إلى عواقبها يقومون بتزيينها بطرق ذكية ينخدع بها كثير من الناس. ويُحاط هذا النوع من التحريك بعمليات مساعدة لتحويل الفكرة إلى حركة، وتحويل الحركة اليسيرة إلى حركة كبيرة، وتستمر المتابعة والتطوير إلى حين تحقيق النتائج وقطف المكاسب. وإذا تدبرت الأمر مع الأفراد، علمت يقيناً أنه يقع مع الجماعات أيضاً، ولكن بوسائل أكثر حبكاً وتعقيداً. فتدبر لو أن زيداً روّج فكرة مضمونها

أن قيساً يريد تدمير سعيد، وأحاط فكرته بمعطيات عن المنافسة والخصومة بينهما، ومَـدَّ مساعيه بتدبير حوادث طفيفة بينهما، وهكذا حتى يتفاقم الصراع بينهما. وحرب الأفكار هذه ابتدأت مع الصراع بين إبليس والبشر. ولما كان الصراع قائماً أبداً ولو ببعض أنواعه، فإن ذلك يـوجب إعتماد قانـون الشـك أو عـدم الثقة بـدوافع ومضامين الإعلام السياسي وشـبهه.

ونحتاج هنا إلى تدبر قوله تعالى: ﴿ قَالَ فَبِمَآ أَغْوَيْتَنِى لَأَقْعُدَنَّ لَهُمْ صِرَٰطَكَ ٱلْمُسْتَقِيمَ ﴿١٦﴾ ثُمَّ لَءَاتِيَنَّهُم مِّنۢ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِمْ وَعَنْ أَيْمَٰنِهِمْ وَعَن شَمَآئِلِهِمْ ۖ وَلَا تَجِدُ أَكْثَرَهُمْ شَٰكِرِينَ ﴿١٧﴾﴾ الأعراف: ١٦ – ١٧، فتدبر عبارة ﴿لَأَقْعُدَنَّ﴾، فإنها كناية عن الملازمة والمواضبة بلا فتور على جلسة عمل مستمرة، غايتها هو استهداف تخريبي لأعمال الصراط المستقيم، فإن من أراد المبالغة في قضاء أمر قعد له أي تفرغ له، يؤكد ذلك أن كلمة ﴿لَأَقْعُدَنَّ﴾ هي جواب قسم والنون هي نون التوكيد الثقيلة. والفعل: قعد، فعل قاصر ولذلك فإن قوله تعالى: ﴿صِرَٰطَكَ ٱلْمُسْتَقِيمَ﴾، منصوب بحذف الخافض (وهو حرف جر أو مضاف مقدر)، وكأن الاصل كما ذكر الفراء: لأقعدن لهم على أو في طريقهم، كما يقال: قعدت لك وجه الطريق أو في وجه الطريق، ويحذف الخافض كي يكون القعود شاملاً لمضامين الصراط المستقيم والطرق الخادمة له كلها وغير مقيد بمضمون حرف جر معين أو مضاف معين، وقد أشار إلى ذلك صاحب (نظم الدرر)، يؤيد هذا العموم قوله تعالى: ﴿ وَلَا تَقْعُدُواْ بِكُلِّ صِرَٰطٍ تُوعِدُونَ وَتَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ مَنْ ءَامَنَ بِهِۦ وَتَبْغُونَهَا عِوَجًا﴾ الأعراف: ٨٦. وجلسة العمل هذه تبحث عن كل ما يمكن للتخريب، فإنها تبحث في الحوادث السابقة وفي الاحتمالات المستقبلية وفي التفرعات الجانبية، كي تجد فكرة تخويف أو ترغيب يمكن استعمالها لتضليل أهل الحق والإيقاع بهم. يوضح ذلك أن عبارة ﴿ ثُمَّ لَءَاتِيَنَّهُم﴾ أُشبعت تأكيدا مثل ﴿لَأَقْعُدَنَّ﴾ فهو إتيان أكيد لا تردد فيه. ثم قوله تعالى: ﴿مِّنۢ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِمْ وَعَنْ أَيْمَٰنِهِمْ وَعَن شَمَآئِلِهِمْ ۖ﴾ فهذا لبيان أنه يأتيهم من الجهات المعنوية كلها وليست جهات مكانية محضة، فمن بين أيديهم، أي مواجهة ومما يبصرون ومما يُـقبلون عليه أو يُـقبل عليهم، استعارة من قولهم: بين يديه أي أمامه. ومعنى من خلفهم، أي مغافلة ومما لا يبصرون ومن ماضيهم وما سبق أن فعلوه وأبرموه. وأما عن إيمانهم، أي من جهة حسناتهم ونقاط قوتهم، وأما عن شمائلهم، أي من جهة سيئاتهم ونقاط ضعفهم وغفلتهم. مثال التعرض لنقاط القوة أن يحاول توريطهم بمشكلات تستهلك

قوتهم، كالحروب وغيرها أو يحاول تبذير عناصر القوة بتوجيهها إلى أمور قليلة النفع. ومثال التعرض لنقاط الضعف، عمليات التحريض في مواضع الحطام الاجتماعي والسياسي والاقتصادي، أي مجاميع الفقر والظلم والإقصاء، فإن التحريض ينتشر في هذه المواضع كالشرارة في الهشيم. ومن قواعد الصراع المشهورة اليوم عمليات استهداف نقاط الضعف وعمليات توهين نقاط القوة، وربما يُسمى ذلك بالاستراتيجية غير المباشرة. وهذا كله من قول العرب: اجعلني عن يمينك أي من المعتمدين المقدمين، ولا تجعلني عن شمالك أي من غير المعتمدين، وعن الأصمعي: هو عندنا باليمين أي بمنزلة حسنة، وبالشمال للعكس من ذلك، وأيضاً فإن اليمين مشتق من اليمن أي الخير والبركة، ويستعمل اليمين بمعنى القوة والقدرة كما ذكر المفسرون في قوله تعالى: ﴿قَالُوٓاْ إِنَّكُمۡ كُنتُمۡ تَأۡتُونَنَا عَنِ ٱلۡيَمِينِ﴾ الصافات: ٢٨. وأما الشمال فإذا خسَّت منزلة الرجل قيل له: أنت عندي بالشمال ويستعمل كذلك في الشؤم. فسلاح إبليس هو الفكرة التي يوسوس بها ويتبناها خبراء الشر، ويقدمونها للآخرين بوسائل الخداع كما يُدس السم في العسل. قال تعالى: ﴿وَقَالَ ٱلشَّيۡطَٰنُ لَمَّا قُضِيَ ٱلۡأَمۡرُ إِنَّ ٱللَّهَ وَعَدَكُمۡ وَعۡدَ ٱلۡحَقِّ وَوَعَدتُّكُمۡ فَأَخۡلَفۡتُكُمۡۖ وَمَا كَانَ لِيَ عَلَيۡكُم مِّن سُلۡطَٰنٍ إِلَّآ أَن دَعَوۡتُكُمۡ فَٱسۡتَجَبۡتُمۡ لِيۖ فَلَا تَلُومُونِي وَلُومُوٓاْ أَنفُسَكُم﴾ إبراهيم: ٢٢. والكلام عن التحريك بالشر له تتمة في هذا المبحث إن شاء الله تعالى.

وينبغي التنبيه هنا إلى أن استهداف الشيطان للجهات المعنوية كلها يكمن فساده في غايات الشيطان وفي عقيدته الدافعة وفيما هو محرم لذاته من الوسائل. وأما الوسائل المباحة في أصلها فيمكن مواجهتها بالمثل ولكن بعقيدة صحيحة وانضباط بالشرعية. مثال ذلك ما ذكرناه قبل قليل من استهداف نقاط الضعف، فإنها عملية فاسدة إذا كان الصراع غير مشروع، ولكنها ليست كذلك إذا كان الصراع مشروعاً كما في الحرب الدفاعية.

ويمكن استعمال هذا الفن في الخير، مثاله أن تقوم بإنتاج فكرة صالحة عظيمة النفع لك من الجهة السياسية أو غيرها، ولكنك تفتقر إلى النفوذ، ويمكن توظيف هذه الفكرة بصورة هي ضرورية لك، وهي في الوقت نفسه كبيرة النفع لجهة قوية تستطيع تنفيذها، وبذلك يمكن تشغيل مهارات تحريك الأفكار والمتعلقات كي يتم الإلتقاء على المصلحة المشتركة. وكأنك في ذلك قد دخلت في مفاوضات غير رسمية، تبدأ بطرف فاعل واحد،

ولكنه يعمل بمهارة على إدخال الطرف الآخر. وقد يُستعمل الاتصال المباشر، أو بعض الصحف والمجلات أو قنوات فضائية معينة أو صفحات التواصل الألكتروني أو غير ذلك. وهذا كلام مختصر، ويتطلب تحقيقه الكثير من المهارات، وهو مما يشمله قوله تعالى: ﴿وَقُولُواْ قَوْلًا سَدِيدًا﴾ الأحزاب: ٧٠، وقد ذكرنا تفسيره قبل قليل.

المهم هنا أن الإنسان الصالح له مجالات في عمليات التحريك بالفكرة والوقاية من التحريك المضاد، **المجال الأول**: هو ما ذكرناه من عمليات تحريك الفكرة الصالحة لتحقيق الغاية منها، وكأنها رمية يجب أن تصل ولو بعد حين إلى غايتها. **المجال الثاني**: هو المهارة في رصد وفهم المسوغات التضليلية ومضامين الشر الداخلية أو الكامنة فيما يُقبل علينا من الأفكار المتداولة والأعمال الداخلة علينا كما تنبه إليه عبارة ﴿مِّنۢ بَيۡنِ أَيۡدِيهِمۡ﴾، وإنْ كان ظاهر الفكرة مقبولاً، ثم التعامل مع المضامين الباطنة بما يكفي لدفع الشر ومنعه. والأمثلة كثيرة، منها الوعود بمزايا غير واقعية أو حين تكون ضمانات الصدق ضعيفة، كما يوضحه قوله تعالى: ﴿ فَوَسۡوَسَ لَهُمَا ٱلشَّيۡطَٰنُ لِيُبۡدِيَ لَهُمَا مَا وُۥرِيَ عَنۡهُمَا مِن سَوۡءَٰتِهِمَا وَقَالَ مَا نَهَىٰكُمَا رَبُّكُمَا عَنۡ هَٰذِهِ ٱلشَّجَرَةِ إِلَّآ أَن تَكُونَا مَلَكَيۡنِ أَوۡ تَكُونَا مِنَ ٱلۡخَٰلِدِينَ ﴿٢٠﴾ وَقَاسَمَهُمَآ إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ ٱلنَّٰصِحِينَ ﴿٢١﴾ فَدَلَّىٰهُمَا بِغُرُورٖۚ فَلَمَّا ذَاقَا ٱلشَّجَرَةَ بَدَتۡ لَهُمَا سَوۡءَٰتُهُمَا وَطَفِقَا يَخۡصِفَانِ عَلَيۡهِمَا مِن وَرَقِ ٱلۡجَنَّةِۖ وَنَادَىٰهُمَا رَبُّهُمَآ أَلَمۡ أَنۡهَكُمَا عَن تِلۡكُمَا ٱلشَّجَرَةِ وَأَقُل لَّكُمَآ إِنَّ ٱلشَّيۡطَٰنَ لَكُمَا عَدُوّٞ مُّبِينٞ ﴿٢٢﴾ ﴾ الأعراف: ٢٠ – ٢٢. **المجال الثالث**: هو ما تنبه إليه عبارة ﴿وَمِنۡ خَلۡفِهِمۡ﴾، أي مغافلة ومما لا ينتبه إليه كثير من الناس بادئ الأمر، وكأنه طعنة في الظهر. ويقتضي ذلك اكتساب مهارات حماية الظهر، ووضع سياسات وقائية واحتياطية تمنع أو تقلل آثار الغدر والخيانة وتُعِد العدة للمفاجآت المحتملة، وكذلك كشف ومقاومة الاختراق بأنواعه الكثيرة الفكرية والتنظيمية والاستراتيجية، وقد سبق في «الأداء الاستراتيجي» بيان كيفية الإعداد للمفاجآت غير المتوقعة. **المجال الرابع**: تحصين وتطوير جهة اليمين، أي مواضع القوة في البلد، وغلق ثغراتها وعدم التورط باستهلاكها أو تبذيرها. **المجال الخامس**: تدارك نقاط الضعف والسيئات (أي جهة الشمال)، وذلك بسرعة تصحيح المسار وعدم ترك قضية رابحة بيد الخصم، وكذلك عدم تجاوز القدرات، هذا مع العمل الدؤوب لجبر نقاط الضعف وتنمية الوسع. **المجال السادس**: قوله تعالى: ﴿ وَلَا تَقۡعُدُواْ بِكُلِّ صِرَٰطٖ تُوعِدُونَ وَتَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ مَنۡ ءَامَنَ بِهِۦ وَتَبۡغُونَهَا عِوَجٗا﴾ الأعراف: ٨٦، في هذه الآية الكريمة والآية التي ذكرنا تفسيرها وصف

رائع لما يُسمى بالحكم الشمولي الذي يؤسس أنظمة شاملة للإضطهاد والتضييق على المصلحين، وتنبه هذه المعاني إلى ضرورة إعداد الأفكار لاختراق شمولية هذه الأنظمة من غير إضرار بالتفرد أي الإستقلال الفكري والتشريعي. **المجال السابع**: المواجهة بالمثل، ولكن مع الانضباط بالشرعية. **المجال الثامن**: تحصين الناس والنخب من سهولة التحريك والاستدراج، وهذا سنذكره بعد العنوان الآتي إن شاء الله تعالى.

من العوامل المهمة في حركة الأفكار

١- سهولة التحريك والاستدراج، وتأثير السلطة ومراكز النفوذ:

لا بأس أن نـذكر هنا ما ذكرناه في (المنطلق) مـع بعض التغيير وإضافات مهمة، فقـد قال تعالى: ﴿ فَٱسۡتَخَفَّ قَوۡمَهُۥ فَأَطَاعُوهُۚ إِنَّهُمۡ كَانُواْ قَوۡمٗا فَٰسِقِينَ ﴾ الزخرف: ٥٤. الخفيف هو القليل الوزن وهو ضد الثقيل، والسين والتاء في ﴿ فَٱسۡتَخَفَّ ﴾ تصلح هنا لمعنى الوِجدان أو الجعل والإتخاذ، أي وجدهم أو جعلهم خفافاً، كقولك: استضعفته أي وجدته ضعيفاً أو جعلته ضعيفاً، واستعبده أي جعله عبداً، واستشهد رجلين أي جعلهما أو اتخذهما شاهدين له. فصيغة استفعل تصلح للتعبير عن عملية تحقيق الفعل سواء كان الفعل قاصراً أو متعدياً، كقولك: استدرج واستخرج واستغلظ واستيسر الأمر واستتب، وقريب منه: استحجر الطين، وقال الزمخشري: ومنه «استخرجته»، أي لم أزل أتلطف واطلب حتى خرج.اهـ من (المفصل). فالمقصود هنا عملية إزالة ثقلهم وتحويلهم إلى الخفة، أي عملية «إعادة تشكيل الثقافة أو صناعة استجابة جديدة». وهذه المعاني متحققة أيضاً حين يقل الوزن المعنوي لرجال البلد أو المؤسسة، فإذا وجدهم الخصم خفافاً استطاع تحريكهم لما يضرهم عن طريق عمليات الخداع والتضليل، ويستطيع أيضاً أن يزيد من خفتهم بعمليات الترويض وإعادة التشكيل، ويمكن أيضاً لخفتهم أن يطلب منهم الخفة أي الإسراع في تنفيذ خططه. وقد دُمرت شعوب ومؤسسات ووقعت حروب قاسية عن طريق «التحريك». وصار للدول القوية اليوم خبرة ومهارة عالية في عمليات التحريك والاستدراج، وفي اختيار القابلين للتحريك. وصارت الشعوب الضعيفة في حال المتلقي السلبي الذي يتحرك من حيث لا

يشعر حسب خطط الأقوياء ثم يطلب منهم المساعدة لحل المشكلة!!

وواضح من عبارة ﴿فَٱسۡتَخَفَّ قَوۡمَهُۥ﴾، أن السلطة الظالمة قد تقوم بعمليات كثيرة كي يبلغ الشعب خفة الوزن ويُسلم مقاليد أمره لها، وتقوم مراكز النفوذ الفاسدة بثلاثة أنواع من العمليات، النوع الأول: عمليات الترويع والبطش وشراء الذمم والسحق الاقتصادي وغيرها. وعلى الصالحين التفكير بطرق التملص من هذه العمليات، وذكرنا ما ينفع في هذا المعنى في مبحث الاضطرار والتقية من (المنطلق). ويدخل في هذا النوع عمليات الإلجاء أو بالتعبير المعاصر: حصر الخصم في عنق الزجاجة كي يرى نفسه بين خيارين، الإختناق والهلاك أو الخروج من المضايق عن طريق خيارات شديدة. مثال ذلك عمليات تصعيد القمع والإضطهاد والعدوان لإلجاء الخصم إلى التسرع بمعركة خاسرة، أو لإلجائه إلى تصعيد المواجهة إلى درجة واسعة التدمير وكثيرة الخسائر. النوع الثاني: عمليات الإغواء والتضليل فيما يخص القضية القائمة، كأن تكون قضية سياسية أو قانونية أو غيرها، ومعنى الإغواء هو التحريك في الظُّلمة ونصب كمائن السقوط والمهالك، فالمُغَوَّياتُ بالتشديد وفتح الواو واحدتها مُغَوَّاةٌ وهي حُفْرةٌ كالزُّبْية تُحْتَفَرُ للذئْبِ ويجعلُ فيها جَدْيٌ إذا نَظر الذئبُ إليه سقَط عليه يريدهُ فيُصادُ، ومن هذا قيلَ لكلْ مَهْلَكة مُغَوَّاةٌ، والتَّغَاوِي: التَّجَمُّع والتَّعاوُن عَلَى الشَّرِّ، والغَيّ إظلام الرؤية وهو نقيض الرشد. قال تعالى: ﴿فَأَغۡوَيۡنَٰكُمۡ إِنَّا كُنَّا غَٰوِينَ﴾ الصافات: ٣٢، وقال تعالى: ﴿وَقَيَّضۡنَا لَهُمۡ قُرَنَآءَ فَزَيَّنُواْ لَهُم مَّا بَيۡنَ أَيۡدِيهِمۡ وَمَا خَلۡفَهُمۡ﴾ فصلت: ٢٥. النوع الثالث: عمليات إغواء شاملة، أي عمليات مدروسة تدريجية لخلع جذور القِيَم عند الشعب، وتمييع ثوابت هويته الفكرية والعقيدية، وإحلال ثقافة بديلة عنها. وتَـغتنم عمليات الإغواء بعض الأوصاف التي يكثر وجودها:

- خفة الوزن المعنوي وضيق الرؤية، وميل الجمهور إلى تلقي الفكر الجاهز («المعلب») بدلاً من تعلم إنتاج الفكر. وسنذكر عناصر الرؤية الضيقة بعد قليل إن شاء الله تعالى، المهم هنا أنه يتعذر ارتقاء الجمهور كله إلى منزلة عالية من الرؤية وسعة الأفق، بل يمكن في كثير من الأحيان إحداث فجوة كبيرة بين الحقيقة والرأي العام. ولكن يمكن فعل أمرين، الأمر الأول: تكوين عدد كبير من النخب الرسمية وغير الرسمية بما يكفي لتوجيه الجمهور بوسائل التوجيه الكثيرة. الأمر الثاني: تعليم الجمهور ضرورة الرجوع إلى النخب

والمرجعيات، وهذا حكم ثابت، فقد قال تعالى: ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ أَذَاعُواْ بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُۥ لَٱتَّبَعْتُمُ ٱلشَّيْطَٰنَ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ النساء: ٨٣، وتوجد نصوص أخرى في هذا الأصل. وسر ذلك أن الرؤية العقلية ليست كرؤية العين، لأن الرؤية العقلية لا تُبصر إلا ما فُطِر عليه الإنسان وما اكتسبه بالتعلم والتدريب العقلي، وأما الأمور الأخرى فلا تميزها الرؤية العقلية كما لا يميز الطبيب المعارف الهندسية. فكما يحتاج الأعمى إلى من يقوده، فكذلك يحتاج كل إنسان إلى الرجوع إلى الآخرين في الأمور التي هي خارج رؤيته العقلية. وكذلك ينبغي أن تلتزم النخب والمرجعيات بتوعية الجمهور وحمايته من الإغواء، وباتباع السبل الضامنة لذلك. خاصة وأن تغذية جذور القِيَم الأصيلة وتحفيزها والحفاظ عليها أيسر من محاولات استعادتها بعد فقدانها أو التفريط بها.

● حرص كثير من الناس على الشهوات والملذات الدنيوية واستعدادهم لخدمة متطلبات الإغواء، وسنذكر هؤلاء بعد قليل إن شاء الله تعالى.

وواضح أن الوقاية من التحريك العدائي هو الثقل وزيادة الوزن المعنوي والمادي للبشر، وهذا كما قال تعالى: ﴿ فَٱصْبِرْ إِنَّ وَعْدَ ٱللَّهِ حَقٌّ ۖ وَلَا يَسْتَخِفَّنَّكَ ٱلَّذِينَ لَا يُوقِنُونَ ﴾ الروم: ٦٠، وقد ثبت أن النبي ﷺ وصف كتاب الله تعالى والعترة أهل البيت بالثقلين. فيجب أن يكون أهل الحق ثِقال الوزن في المعنويات وفي العلم والمعرفة والأفق الواسع والخبرة والتحليل والدراية بخطط الخصوم وعدم الثقة بهم وفي إدارة المواجهة ومكافحة الاختراق وفي والإعداد والتخطيط للحاضر والمستقبل، وكذلك في الصبر على الأولويات الاستراتيجية كما كانت الغايات البعيدة لرسول الله ﷺ، وكذلك أولويات الموقف كما كان الحال في العهد المكي. ويقتضي ذلك أيضاً تقليل عدد القابلين للتحريك بسبب الظلم والجهل والفساد كما سنذكر بعد قليل إن شاء الله تعالى. وأيضاً فإن تشخيص محاولات التحريك تعني وجود مشروع عدائي، مما يقتضي إعداد سياسات وقائية، وربما تحريك مضاد.

وواضح أن ضمانات التعويل على الثقل الذاتي لجمهور واسع ضعيفة جداً، فيجب إعداد نخب ثقيلة في المجالات المهمة، كالقيادات الدينية والإعلام والمؤسسات المدنية والسياسية والمجاميع الاجتماعية وغيرها.

٢- مشكلة تضييق أو تسطيح الرؤية:

وينبه إلى هذه المصيبة قوله تعالى: ﴿أَفَمَن يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِۦٓ أَهْدَىٰٓ أَمَّن يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾ الملك: ٢٢، وقد بينا ذلك في (المنطلق)، وكذلك قوله تعالى: ﴿وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِىَ ٱلرَّأْيِ﴾ هود: ٢٧، وقد سبق تفسير الآية الكريمة في مبحث التقويم. المهم هنا أن كل حدث يُحتمل أن يكون مهماً، فإن النظر إليه بصورته المجردة نظرة ناقصة جداً، ولكن يجب النظر إليه بأفق واسع ورؤية غير مسطحة، لأن صورة الحدث هي مجرد جزء محدود من مشهد مركب معقد. يوضح الأمر أن عناصر الرؤية الضيقة أو المسطحة أو الصورية هي:

● إغفال الامتدادات الخلفية، أي جذور ودوافع الحدث أو الفكرة القادمة عند أصحابها المحتملين، وكذلك جذور الثقافة الأصيلة عند المتلقي.

● إغفال الامتدادات الأمامية أو المستقبلية، أي الخطوات القادمة وإن كانت بعيدة، وكذلك الآثار والعواقب لكل نوع من أنواع الاستجابة للحدث.

● إغفال المتعلقات أو الارتباطات الجانبية أو فقدان الأفق أو الكب على الوجه، أي عدم رؤية المشهد الأكبر للحدث. فقد يقدم بعضهم حقاً في قضية، ولكنه يريد التوصل به إلى باطل، أو يريد إشغال الناس وصرف انتباههم عن قضية كبيرة، وشبه ذلك مما يقع بكثرة في الصراع السياسي وغيره.

● فكر مريض أو ضعيف. أما الفكر المريض، فقد ذكرنا في أواخر عنوان «دخول الطريق» تفسير قوله تعالى: ﴿وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ﴾ المدثر: ٤٥، فكثير من الناس يدخلون في قضية كبيرة وهم غير حاملين لثقلها، وإنما هو خوض، أي شكليات الوظيفة دون جوهرها أو هي مظاهر الاختلاط بالناس دون الغاية منه. فالأمر أقرب إلى الإستمتاع والتسلية، وبعيد كل البعد عن التعب والنصب في التفكير بالامتدادات والمتعلقات إلا حين تكون المنافع الخاصة مهددة، فحينئذ فقط يُرفض قطع الصورة عن المتعلقات. وأما الفكر الضعيف فهو المخدوع، فإن الغش الفكري يشبه الغش المادي، فيتم في الغش المادي إخفاء فساد من وراء مظهر حسن، ويُخدع كثير من الناس بذلك. والغش الفكري أو السياسي مثله، يتم الترويج لقضية مقبوله أو حسنة في الظاهر، ولكنها فاسدة بسبب الدوافع الخفية، فإن

الأعمال بالنيات، وتلك القضية هي مجرد مقدمة لتحريك كثير من الفساد من ورائها. ومن المرض والضعف الإعتماد على بادئ الرؤية العقلية، فمن كانت عاطفته تغلب عقله اندفع بما يثير العاطفة متغافلاً عما وراء ذلك من الفساد، ومن كانت الأحجام الكبيرة تغره وتستهويه فإنه يندفع وراء الجزء البارز أو الـمُضَخم من المشهد متغافلاً عن المتعلقات التي تغير المعنى، ومن كان مستخفاً بالحقائق والحرمات أو مندفعاً بالهوى فإن رؤيته قد تُكَبِّر الصغير أو تُصَغِّر الكبير وتهون عنده أعظم المنكرات، ومن كان مُغرماً بالشهوات والجمال الصُّوَري فإن رؤيتها تجعله يقف عندها، وهكذا من تستهويه الشهرة أو غيرها، فإنها منتهى نظره هو ما يقف عنده فلا رؤية ثانية ولا ثالثة بعد ذلك. وهذا كله من مضامين بادئ الرؤية العقلية التي ذمها الله في قوله تعالى: ﴿وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِىَ ٱلرَّأْيِ﴾ هود: ٢٧. ويوجد ضعف شائع ينبغي عدم فسح المجال لسوء استغلاله، وهو تأثير الوضوح. فأمر واضح وجيد في الظاهر قد يلقى القبول عند كثير من الناس من غير بحث في الدواخل. ويقابل ذلك أن أمراً جيداً في حقيقة الأمر قد يُرفض بسبب مظهر غامض أو حامل مجروح، وقد تقدم الكلام عن المضمون والظاهر تحت عنوان «إعداد الفكرة».

٣- سائر عوامل قوة وضعف النفس الإنسانية:

تقدم تفسير قوله تعالى: ﴿قَالَ فَبِمَآ أَغْوَيْتَنِى لَأَقْعُدَنَّ لَهُمْ صِرَٰطَكَ ٱلْمُسْتَقِيمَ ﴿١٦﴾ ثُمَّ لَءَاتِيَنَّهُم مِّنۢ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِمْ وَعَنْ أَيْمَٰنِهِمْ وَعَن شَمَآئِلِهِمْ ۖ وَلَا تَجِدُ أَكْثَرَهُمْ شَٰكِرِينَ ﴿١٧﴾﴾ الأعراف: ١٦ - ١٧. فتحريك الفكرة يحتاج إلى معرفة بخصائص النفس الإنسانية عموماً، وما هي نقاط الضعف والقوة فيها، ثم ما هي الخصوصيات النفسية للمجال البشري الذي يُراد التأثير عليه بالفكرة. وذلك لأن طريقة التفاعل مع الفكرة يعتمد على تلك العوامل. بل إن الدراسة الواعية للخصائص النفسية لها أثر كبير أيضاً في تحديد نوع الفكرة وصياغتها وطرق عرضها وتحريكها. ولا مجال للتوسع في ذلك هنا، ولكن ذكرنا في مواضع من هذه الدراسة جملة من أحوال النفس وطرق التفكير والاستجابة. من ذلك الكلام عن العوامل النفسية ضمن عنوان «عوامل الخطأ في صنع القرار»، وهو من فروع الأداء الاستراتيجي في المبحث الرابع. وكذلك نبهنا إلى بعض عوامل الضعف النفسي ومواجهتها، تحت عنوان «إدارة الضعفاء» من المبحث السادس، وهي في الفائدة الرابعة في تفسير قوله تعالى: ﴿لَّيْسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ وَلَا عَلَى

ٱلْمَرْضَىٰ وَلَا عَلَى ٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ مَا يُنفِقُونَ حَرَجٌ إِذَا ......﴾ التوبة: ٩١. وتوجد مواضع أخرى. وهذا كله يُضاف إلى معرفة الأحوال المحيطة بالنفس والمؤثرة عليها، كالأحوال السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

٤- نفوذ المسرفين ومتبعي الشهوات:

وهذا واضح من نحو قوله تعالى: ﴿وَيُرِيدُ ٱلَّذِينَ يَتَّبِعُونَ ٱلشَّهَوَٰتِ أَن تَمِيلُوا۟ مَيْلًا عَظِيمًا﴾ النساء: ٢٧، وقوله تعالى: ﴿ وَإِذَآ أَرَدْنَآ أَن نُّهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا۟ فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا ٱلْقَوْلُ فَدَمَّرْنَٰهَا تَدْمِيرًا ﴾ الإسراء: ١٦، أي أمرناهم بالطاعة ففسقوا بالعصيان، وإهلاك القرية يعني أن المترفين كانوا هم أصحاب النفوذ فيها بلا رادع، فهي نخبة شر قليلة، ولكن النفوذ لها. وتدبر صيغة الحصر وظاهر العموم في قوله تعالى: ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا فِى قَرْيَةٍ مِّن نَّذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَآ إِنَّا بِمَآ أُرْسِلْتُم بِهِۦ كَٰفِرُونَ ﴾ سبأ: ٣٤، المترف هو المتوسع في التنعم المادي، إذا كانت لذة أو شهوة هذا التنعم هي التي تسوقه في مجمل تصرفاته.

وحقيقة ذلك أن السبب الرئيس للفساد الحكومي في كل مكان هو جعل المنفعة الخاصة هي صاحبة القرار المباشر أو غير المباشر في الشؤون العامة. وهكذا الأمر في نفوذ المسرفين ومتبعي الشهوات، فإن آلتهم الإعلامية والتنظيمية تحرك الأفكار باتجاه أهداف محددة توضع في إطار المصالح العامة، غير أن هذا الإطار إنما طلاء خارجي، وأما المضمون الداخلي فهو خدمة شهوتهم في المال والسلطة والشهرة وغيرها. وتقوم شركات ترويج الفكرة (شركات العلاقات والإعلام) بإضفاء الشرعية على تلك الأهداف وتأطيرها بإطار المصلحة العامة، وتدبر قوله تعالى: ﴿وَقَيَّضْنَا لَهُمْ قُرَنَآءَ فَزَيَّنُوا۟ لَهُم مَّا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ ﴾ فصلت: ٢٥. والمفهوم التجاري للثقافة يعزلها عن الضوابط الشرعية والأخلاقية، وحاصل هذا المفهوم هو تعيين ماذا يشتهي المسرفون؟ ثم يصنعون أفكاراً وثقافة سياسية وقانونية خادمة لهذه الشهوات.

ولذلك فإن جوهر مكافحة الفساد يدور على أمرين، الأمر الأول: وضع حواجز منيعة بين المنافع الخاصة والقرار في الشؤون العامة. الأمر الثاني: مكافحة الاختراق والتمييع الظاهر والخفي لتلك الحواجز، على نحو قوله تعالى: ﴿وَذَرُوا۟ ظَٰهِرَ ٱلْإِثْمِ وَبَاطِنَهُۥٓ ﴾ الأنعام:

١٢٠. وقال تعالى: ﴿وَلَا تُطِيعُوٓاْ أَمۡرَ ٱلۡمُسۡرِفِينَ ١٥١ ٱلَّذِينَ يُفۡسِدُونَ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَلَا يُصۡلِحُونَ ١٥٢﴾ الشعراء: ١٥١ – ١٥٢، وقد بينا معنى الإسراف في (المنطلق).

٥- مكافحة احتكار الأغنياء لأي من الأنشطة العامة:

وهذا حكم وقائي لحماية الأغنياء من التحول إلى الفساد، ولحماية الأمة من عواقب ذلك. ولهذا الأصل صلة متينة جداً بتحريك الأفكار، فإن القُدُرات الاحتكارية تصير كبيرة جداً وفي غاية الشَّرَه إلى حقوق الآخرين، وتكتسب أنواع المهارات في تسليط المنفعة الخاصة على المنافع العامة، وبأنواع من المسوِّغات المزخرفة. قال تعالى: ﴿مَّآ أَفَآءَ ٱللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِۦ مِنۡ أَهۡلِ ٱلۡقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَٱلۡيَتَٰمَىٰ وَٱلۡمَسَٰكِينِ وَٱبۡنِ ٱلسَّبِيلِ كَيۡ لَا يَكُونَ دُولَةَۢ بَيۡنَ ٱلۡأَغۡنِيَآءِ مِنكُمۡۚ﴾ الحشر: ٧، تدبر عبارة ﴿كَيۡ لَا يَكُونَ﴾، فهذا التركيب لا يستعمل إلا في مقام التعليل أو بيان السبب الذي من أجله شرع الحكم. وقد قرأ الجمهور: يكون بالياء، ودولة بالنصب على أنه خبر للفعل الناقص: يكون، وأما اسم يكون فمحذوف ويحتاج إلى تقدير، فزعم بعضهم أن التقدير: كي لا يكون الفيء دُولة....، وهذا تقدير ضعيف لأنه من قبيل تعليل الحكم بنفسه، كما أن الفيء في الإسلام لم يكن في يوم من الأيام دولة بين الأغنياء كي نحتاج إلى تغيير الحكم السابق بهذا التقدير. ويحتمل أن يكون التقدير: كي لا يكون المال أو النفوذ (المفتقر إلى المال) دُولة. وهذا التقدير الأخير قوي لأنه موافق للقراءة الثانية الصحيحة، فقد قرأ هشام وأبو جعفر المدني: تكون بالتاء، ودُولةٌ بالرفع على أنه فاعل لكان التامة فلا يوجد حذف ولا حاجة إلى تقدير، ومعنى هذه القراءة: كي لا توجد دُولة بين الأغنياء منكم، ولفظ «دُولة» اسم لما يُتداول، وهو في الآية نكرة منفية تفيد العموم، وتفصيل ذلك أن الغاية من تقسيم الفيء على الوجه المذكور في الآية هو أن لا يوجد أي نشاط من الأنشطة المهمة في المجتمع يحتكره الأغنياء، فلا يجوز مثلاً أن يكون نظام العمليات الانتخابية معتمداً على تمويل غير مقيد يستخدمه الأغنياء كي تكون المناصب القيادية بأيديهم وأيدي من يأخذ منهم، ولا يجوز كذلك أن تعتمد وظائف الشهادات العليا بشكل واسع على الدراسة بالنفقة الخاصة إذا كانت باهظة الثمن يحتكرها الأغنياء وأولادهم، ولا يجوز أن يكون جزءًا كبيراً من الإعلام حكراً عليهم، وإلى غير ذلك من الأمثلة الكثيرة. وقلنا إن المقصد المذكور في آية الحشر له أولوية عالية، بدليل أنه اقتضى تقسيماً خاصا للفيء، وهو أحد المصادر المالية المهمة للدولة، بل كان

مصدراً كبيراً في صدر الإسلام. وأيضاً فإن منع وجود دولة بين الأغنياء وفقاً للعموم الذي تقتضيه قراءة أبي جعفر المدني تجعل الحكم يتناول أخطر المحال (الوظائف) في الأمة، فلا شك بأولويته العالية. يضاف إلى ذلك أن عبارة التعليل: كي لا يكون.... إلى آخر الآية الكريمة، تصلح أن تكون حكما مستقلا، فلا يخصص بقسمة الفيء بدعوى أنه السياق، كما لا يخصص عموم اللفظ بسبب النزول ولا بمطلق السياق. معنى ذلك أنه إذا كان الفيء بالمعنى المشهور قليلاً أو معدوماً فقد وجب خدمة المقصد المذكور من مصادر التمويل الأخرى، وقد بينا في كتاب (تمكين الباحث) الفرق بين العلة التي تستقل بحكمها والعلة التي لا تستقل بحكم. وليس في هذا النظر أي اعتداء على الأغنياء، بل هو صيانة للأغنياء من سوء استخدام أموالهم، لأنه يترك لهم حرية استثمار أموالهم بشرط عدم تشكيل مجاميع احتكارية تتحكم في الأنشطة الوطنية. وتنبه الآية الكريمة أيضاً إلى أهمية المال وأنه سبب كبير للنفوذ.

والأمر الذي لا شك فيه اليوم هو أن احتكار الأغنياء لجملة من المصالح العامة يُعَدُّ من أعظم أسباب الفساد في الدول الرأسمالية، وقد كافحوه بإجراءات قاصرة جداً كمنع الهبات السياسية المباشرة، وأما المضامين القرآنية فتمنع المباشِرة وغير المباشرة، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى: ﴿وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلْإِثْمِ وَبَاطِنَهُۥٓ ۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَكْسِبُونَ ٱلْإِثْمَ سَيُجْزَوْنَ بِمَا كَانُواْ يَقْتَرِفُونَ﴾ الأنعام: ١٢٠. وتطبيق المفهوم المذكور يحتاج إلى كفاءة عالية في إعداد الأنظمة االقانونية والوظيفية، وهي تدور في الجملة على ضبط أو توجيه استخدام رؤوس الأموال الكبيرة، وعلى توفير أسباب الارتقاء لأكبر عدد ممكن من الجمهور.

بناء الاستعداد لتلقي الفكرة الصالحة

قال تعالى: ﴿هُوَ ٱلَّذِى بَعَثَ فِى ٱلْأُمِّيِّـۧنَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُواْ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَإِن كَانُواْ مِن قَبْلُ لَفِى ضَلَٰلٍ مُّبِينٍ﴾ الجمعة: ٢. معنى ﴿وَيُزَكِّيهِمْ﴾ أي ينميهم بالخير، وقد سبق تفسير الآية الكريمة، وينبه المعنى والفعل المضارع إلى أن التزكية لا تبلغ غايتها الواجبة دفعة واحدة. وكذلك تعليم الكتاب والحكمة، من المتعذر أن يبلغ غايته بصبه صبة واحدة، وإنما هو بناء تدريجي، يقوم على عمليات مُنسقة ومتكررة. ومن قواعده المهمة:

١- موضوع الفكرة:

ليس الكلام هنا عن أسس الدعوة إلى الإسلام، فإن هذه الدعوة لا تنقطع، ويتفاوت المسلمون في إدراك قواعدها. ولكن المقصود هنا رصد ما يدخل المجتمع وأوساط النُّخب الوظيفية والسياسية وغيرها، وكذلك ما يخرج منها من أفكار وتبريرات ومناهج ومشاريع وتحوّلات، وكذلك رصد أنواع الاستجابات من الناس. وهذا من بعض مضامين قوله تعالى: ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا۟ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ البقرة: ١٤٣، فإن أداء الشهادة يستلزم رصد فكر وعمل المشهود عليه. كما أن الشهادة على أي فكرة أو مشروع أو عمل هي مسؤولية كبيرة أمام الله تعالى، وإذا تذكرنا أن الله تعالى كتب الإحسان (أي إتقان الخير) على كل شيء علمنا يقيناً أن الشهادة تقتضي تقويماً متقناً للفكرة أو العمل، كتقويم أهميتها وموضعها على سلم الأولويات، وتقويم دوافعها ومتعلقاتها وآثارها وأفضل السبل للتعامل معها.

وتوجد أمثلة كثيرة مهمة، ففي جانب النواهي الشرعية ومكافحة الفساد، إذا تم مثلاً رصد تحول واضح من النظام والإدارة المتفوقة إلى العفوية وضعف الإعداد والتخطيط، فإن تفاقم هذا التحول يؤدي إلى مصائب كبيرة، كما قال تعالى: ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوا۟ وَّقَالُوا۟ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥. وكذلك رصد الظلم وانتهاك حقوق الإنسان، فهذا بعض ما يشمله قوله تعالى: ﴿ وَٱتَّقُوا۟ فِتْنَةً لَّا تُصِيبَنَّ ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مِنكُمْ خَآصَّةً ۖ وَٱعْلَمُوٓا۟ أَنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾ الأنفال: ٢٥. وكذلك خيانة الأمة وبيع الولاء للأجنبي وعمليات تبييض الفساد. وأما جانب الأفكار المفيدة التي يُراد تحريكها، فمنها مثلاً تطوير بعض العلاقات الخارجية ومشاريع الإصلاح السياسي أو القانوني، والرد بالمثل وغير ذلك من القضايا الكثيرة. ويُنتقى من الأفكار ما هو أعظم أثراً وأطول بقاءً وأفضل عاقبة على نحو ما ذكرناه عن المعالي والأولويات، ولكن نُذَكِّر هنا بقوله تعالى: ﴿وَنَكْتُبُ مَا قَدَّمُوا۟ وَءَاثَٰرَهُمْ ۚ﴾ يس: ١٢.

٢- غاية رصد الأفكار والتحولات:

قال تعالى: ﴿إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِىٓ إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

هود: ٨٨، تدل صيغة الحصر على أن الإصلاح بمعناه الواسع هو الغاية الرئيسة في عمل الأنبياء واتباعهم. فهذه الغاية هي التي تقرر طريقة التعامل مع ما نرصده من أفكار وتوجهات وتحوّلات، فيمكن مثلاً:

● التصريح بمساوئ رذيلة معينة، سواء كانت رذيلة اجتماعية أو سياسية أو مالية، وذلك كقوله تعالى: ﴿وَلُوطًا إِذْ قَالَ لِقَوْمِهِۦٓ أَتَأْتُونَ ٱلْفَٰحِشَةَ مَا سَبَقَكُم بِهَا مِنْ أَحَدٍ مِّنَ ٱلْعَٰلَمِينَ ﴿٨٠﴾ إِنَّكُمْ لَتَأْتُونَ ٱلرِّجَالَ شَهْوَةً مِّن دُونِ ٱلنِّسَآءِ ۚ بَلْ أَنتُمْ قَوْمٌ مُّسْرِفُونَ ﴿٨١﴾﴾ الأعراف: ٨٠ – ٨١.

● الدعوة إلى الفضائل العامة والنهي عن الرذائل بصورة عامة، كما في نحو قوله عز وجل ﴿أَوْفُوا۟ ٱلْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا۟ مِنَ ٱلْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا۟ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا۟ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾﴾ الشعراء: ١٨١ – ١٨٣.

● إعداد منهج للتدرج في تحريك أو تنفيذ قضية معينة، وقد ذكرنا في (المنطلق) قواعد مهمة في التدرج، ونكتفي هنا بالتذكير بحديث عَائِشَةَ رضي الله عنها أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قال: «يَا عَائِشَةُ إِنَّ اللهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرِّفْقَ، وَيُعْطِي عَلَى الرِّفْقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْعُنْفِ وَمَا لَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ» رواه مسلم. وعَنْ عَائِشَةَ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قال: «إِنَّ الرِّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ، وَلَا يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ» رواه مسلم وغيره.

● إعداد رؤية تحليلية لقضية معينة، وذلك أن الاختلاف في وِجهات النظر السياسية يتضمن الكثير من الإشتباه والغموض، ويُمْكن أيضاً لغايات دفينة تعمد إضفاء الغموض عليه. فلا ينفع في مثل هذه الأحوال التعرض للقضية بجملتها بالتأييد أو المعارضة أو الوصف بالصحة أو بالفساد. ولكن ينبغي تحليل الموقف أو القضية إلى مكوناتها ومتعلقاتها، بالإضافة إلى جذورها وآثارها المستقبلية على الغايات العليا للأمة، ثم محاولة تحكيم القوانين الشرعية، ومنها الموازنات، في كل ذلك. وبعد نضوج الرؤية وتفصيلها يمكن التصدي لتوجيه الآخرين الوِجهة الصحيحة، وواضح أن الرؤية ينبغي أن توضح الصلة الإيجابية أو السلبية بين القضية أو الفكرة والغايات والمصالح العليا للأمة. ويمكن أيضاً إعداد أفكار مضادة، فإن تبادل حرب الأفكار أمر قائم بقوة في زمننا هذا.

● من المفيد في هذا المجال التذكير بالنظائر الحاضرة والتأريخية.

٣- مساعدة الناس على الاستجابة (إنارة الطريق):

قال تعالى: ﴿أَنْ أَخْرِجْ قَوْمَكَ مِنَ ٱلظُّلُمَٰتِ إِلَى ٱلنُّورِ وَذَكِّرْهُم بِأَيَّىٰمِ ٱللَّهِۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَءَايَٰتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ﴾ إبراهيم: ٥. وقد ذكرنا في (المنطلق) أن لكل حاسة محسوسات، فمحسوسات البصر هي الاشياء التي تراها العين، ومحسوسات السمع هي الأصوات التي تسمعها الأذن. وأما محسوسات البصيرة وحاسة النفس فهي الأفكار والمواقف والأعمال والأقوال، فإذا كانت الحاسة الدينية عالية عرفت المعروف وما يخدمه وأنكرت المنكر وما يخدمه وفرقت بينهما تفريقاً لا لبس فيه ولا تأخير، وكلما ضعفت الحاسة الدينية دخل عليها من اللبس والتأخير بحسب مقدار ضعفها. والخلل في هذا المجال يعود إلى سببين، السبب الأول: ظلام البيئة وما فيها من خداع وعمليات تضليل، وتجلية هذه الظلمة وتبصير الناس هو واجب العلماء والخبراء في مجال السياسة وغيره، كما أن واجب العامة الرجوع إليهم، كما في قوله تعالى: ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ أَذَاعُوا۟ بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُۥ لَٱتَّبَعْتُمُ ٱلشَّيْطَٰنَ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ النساء: ٨٣. وقد تتعذر تجلية الظلمة، ويُصار حينئذ إلى المواقف الاحتياطية واجتناب المجازفة. السبب الثاني: شعبة من الظلام في النفس لأن التمييز بين الأشكال والألوان يختفي في الظلام. وعوامل ظلمة النفس أربعة، وهي: أتباع الهوى وتحكيم الشهوات والخوض مع الخائضين وبقايا الذنوب السابقة، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا ٱسْتَزَلَّهُمُ ٱلشَّيْطَٰنُ بِبَعْضِ مَا كَسَبُوا۟﴾ آل عمران: ١٥٥. وبحسب شدة هذه العوامل عند الشخص المعين، تكون شدة أو درجة إصابته بحجب البصيرة، كما في قوله تعالى: ﴿ وَجَعَلْنَا مِنۢ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ سَدًّا وَمِنْ خَلْفِهِمْ سَدًّا فَأَغْشَيْنَٰهُمْ فَهُمْ لَا يُبْصِرُونَ﴾ يس: ٩. ومساعدة الناس في تخفيف وإزالة سد البصيرة هو وظيفة الدعاة إلى الله تعالى وخطباء المساجد والصالحين عموماً. والوسائل الحديثة تساعد جداً على توسيع مجال الدعوة. ومن وسائل الدعوة مَلْئ الطرق إلى القلب بالخير وبإنكار الشر. والطرق إلى القلب هي السمع والبصر والفكر أو العقل. فينبغي إشباع هذه الطرق بجمال المعروف واستحسانه، وبقبح المنكر واستهجانه، ومن هذه السبل:

- الترغيب والمساعدة على الأعمال الصالحة في الحياة اليومية، فإن من ثواب الحسنة

الحسنة بعدها، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى: ﴿وَيَزِيدُ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ٱهْتَدَوْاْ هُدًى﴾ مريم: ٧٦.

● الحض على التوبة والمراجعة والتصحيح، والتشجيع بطريقة: أبداً من جديد، لأن من خطورة عدم التراجع أن جزاء السيئة السيئة بعدها، كما في نحو قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا زَاغُوٓاْ أَزَاغَ ٱللَّهُ قُلُوبَهُمْ وَٱللَّهُ لَا يَهْدِى ٱلْقَوْمَ ٱلْفَٰسِقِينَ﴾ الصف: ٥، وقوله تعالى: ﴿وَلَا يَكُونُواْ كَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْكِتَٰبَ مِن قَبْلُ فَطَالَ عَلَيْهِمُ ٱلْأَمَدُ فَقَسَتْ قُلُوبُهُمْ﴾ الحديد: ١٦، وكذلك آية آل عمران التي ذكرناها قبل قليل. وينبغي أن يُعلم أن الأعمال (الحسنة والسيئة) تخضع لقانون التراكم، سواء كان التراكم في أعمال شخص واحد أو في العمل المقسم على عدد من الأشخاص كما في المؤسسات، فقد قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱلْحَسَنَٰتِ يُذْهِبْنَ ٱلسَّيِّـَٔاتِ ذَٰلِكَ ذِكْرَىٰ لِلذَّٰكِرِينَ﴾ هود: ١١٤، ونفهم من ذلك أيضاً أن الحسنات تُستهلك بإذهاب السيئات. وعن سَهْلِ ابْنِ سَعْدٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «إِيَّاكُمْ وَمُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ فَإِنَّمَا مَثَلُ مُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ كَقَوْمٍ نَزَلُوا فِي بَطْنِ وَادٍ، فَجَاءَ ذَا بِعُودٍ، وَجَاءَ ذَا بِعُودٍ حَتَّى أَنْضَجُوا خُبْزَتَهُمْ، وَإِنَّ مُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ مَتَى يُؤْخَذْ بِهَا صَاحِبُهَا تُهْلِكْهُ.» رواه الإمام أحمد وصححه الألباني. يضاف إلى ذلك أن الجنايات الصغيرة هي في كثير من الأحيان بداية التحول إلى الجرائم الكبيرة، وقد ذكرنا قبل قليل ما يدل عليه.

● مكافحة ما يشجع على التقصير والذنوب، وتوجد أمور تشجع على التقصير، <u>الأمر الأول</u>: الجهر بالذنب والتقصير، مثال ذلك التقصير الظاهر في أداء واجب عام، فإن إهمال المحاسبة والإصلاح يشجع الآخرين على التقصير، وعن أبي هريرة قال: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «كُلُّ أُمَّتِي مُعَافًى إِلَّا الْمُجَاهِرِينَ، وَإِنَّ مِنَ الْمُجَاهَرَةِ أَنْ يَعْمَلَ الرَّجُلُ بِاللَّيْلِ عَمَلًا، ثُمَّ يُصْبِحَ وَقَدْ سَتَرَهُ الله عَلَيْهِ، فَيَقُولَ: يَا فُلَانُ، عَمِلْتُ الْبَارِحَةَ كَذَا وَكَذَا، وَقَدْ بَاتَ يَسْتُرُهُ رَبُّهُ وَيُصْبِحُ يَكْشِفُ سِتْرَ الله عَنْهُ» رواه البخاري ومسلم. <u>الأمر الثاني</u>: إمداد الخطأ والتقصير مادياً ومعنوياً، وله أمثلة كثيرة، منها وضع موظف ضعيف الأداء بين أمثاله، فإن ذلك سوف يُفاقم ضعف الأداء، خاصة وأن كثيراً من الناس يميلون إلى التقليد وعدم التغيير، كما في نحو قوله تعالى: ﴿إِنَّهُمْ أَلْفَوْاْ ءَابَآءَهُمْ ضَآلِّينَ ﴿٦٩﴾ فَهُمْ عَلَىٰٓ ءَاثَٰرِهِمْ يُهْرَعُونَ ﴿٧٠﴾﴾ الصافات: ٦٩ – ٧٠، ويمكن لذلك وضع ذلك الموظف بين أصحاب الأداء الجيد كي يصحح مسيرته، ولكن بطريقة لا تؤثر سلبياً على أداء الجيدين. وهذا على العكس من تأثير العسكري الجبان، فإن عدوى الجبن شديدة الخطورة في الجيوش فلا يمكن السماح باحتمال

نقل هذا الداء إلى الآخرين، ولذلك يميل خبراء الدفاع إلى عزل الجبان في موضع تنزوي فيه العدوى. والقرار في هذه الأمور يحتاج إلى خبرة في حركة الصفات الحسنة والسيئة في مختلف المجالات، وطُرق تنمية حركة وإعاقة أخرى. ولكن يوجد ما يدل على أنه في غياب العوامل والكوابح الخارجية كالدعوة والقانون والعقوبات ونحوها، فإن حركة أوصاف وأعمال الشر تكون أسرع وأوسع من حركة أوصاف وأعمال الخير، وسر ذلك أنه إذا قصر الصالحون فإن الشيطان لا يقصر.

● إثارة العاطفة وكسب الثقة: قال تعالى: ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَـٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ﴾ النحل: ١٢٥، وقد تقدم تفسير الآية تحت عنوان «السلم الفعال».

● إثارة الأهمية: أي تذكير المقابل بما ينبغي أن يكون مهماً عنده، وأعلى ذلك ربط الموضوع برضوان الله تعالى، ولكن بتقريبه إلى أفهام كثير من الناس، أي ربطه بالمصالح العامة والخاصة، على نحو قوله تعالى: ﴿ أَيَوَدُّ أَحَدُكُمْ أَن تَكُونَ لَهُۥ جَنَّةٌ مِّن نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ تَجْرِى مِن تَحْتِهَا ٱلْأَنْهَـٰرُ لَهُۥ فِيهَا مِن كُلِّ ٱلثَّمَرَٰتِ وَأَصَابَهُ ٱلْكِبَرُ وَلَهُۥ ذُرِّيَّةٌ ضُعَفَآءُ فَأَصَابَهَآ إِعْصَارٌ فِيهِ نَارٌ فَٱحْتَرَقَتْ ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمُ ٱلْـَٔايَـٰتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ ﴾ البقرة: ٢٦٦.

● السهولة والوضوح: أي اختيار طريقة سهلة الفهم وبعيدة عن التعقيد، فقد قال تعالى: ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَـٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَـٰلَمِينَ ﴾ الأنبياء: ١٠٧، وفي حديث عائشة رضي الله عنها أن رسول الله ﷺ قال: «إِنَّ اللهَ لَمْ يَبْعَثْنِي مُعَنِّتًا وَلَا مُتَعَنِّتًا وَلَكِنْ بَعَثَنِي مُعَلِّمًا مُيَسِّرًا» رواه مسلم وغيره، العَنَت هو المشقة والصعوبة والشدة.

● تكرار الطرق: وسيأتي في العنوان الآتي إن شاء الله تعالى، وذكرنا جانباً منه في (المنطلق).

● طرح البدائل عند الضرورة، فإن لم يقبل بدعوتك فبمصلحة مشتركة، على نحو قوله تعالى: ﴿قُلْ يَـٰٓأَهْلَ ٱلْكِتَـٰبِ تَعَالَوْا۟ إِلَىٰ كَلِمَةٍ سَوَآءٍۭ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ﴾ آل عمران: ٦٤، وسيأتي تفسير الآية في مبحث التفاوض إن شاء الله تعالى.

● تحريك الروابط المؤثرة في العلاقات المباشرة: فإن الروابط الطيبة تساعد على القبول، ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿قُل لَّآ أَسْـَٔلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِلَّا ٱلْمَوَدَّةَ فِى ٱلْقُرْبَىٰ ۗ﴾ الشورى: ٢٣،

وقوله تعالى: ﴿ هَلۡ جَزَآءُ ٱلۡإِحۡسَٰنِ إِلَّا ٱلۡإِحۡسَٰنُ ﴾ الرحمن: ٦٠. ويحتاج ذلك إلى شيئين، الأول: أخلاق عالية في التعامل مع الآخرين ومساعدتهم. الشيء الثاني: تحصيل نصيب جيد من قوله تعالى: ﴿وَجَعَلۡنَٰكُمۡ شُعُوبٗا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْۚ﴾ الحجرات: ١٣.

٤- إتقان الدعوة والتذكير:

قال تعالى: ﴿فَذَكِّرۡ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكۡرَىٰ ٩ سَيَذَّكَّرُ مَن يَخۡشَىٰ ١٠ وَيَتَجَنَّبُهَا ٱلۡأَشۡقَى ١١﴾ الأعلى: ٩ – ١١. **الفائدة الأولى:** في معنى التذكير، فإنه من ذكَّر بالتشديد، يُذَكِّر تذكيراً وتذكِرة، ومن فروع هذا الأصل: ذكرْت الحديث لفلان أي تكلمت به معه، وأصل الذكر استحضار الشيء في الفكر أو القلب، ويُستعمل التذكر فيما يكون بعد نسيان، كقوله تعالى: ﴿أَن تَضِلَّ إِحۡدَىٰهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحۡدَىٰهُمَا ٱلۡأُخۡرَىٰ﴾ البقرة: ٢٨٢، وكذلك فيما يكون بعد غفلة القلب، كقوله تعالى: ﴿أَوَلَمۡ نُعَمِّرۡكُم مَّا يَتَذَكَّرُ فِيهِ مَن تَذَكَّرَ وَجَآءَكُمُ ٱلنَّذِيرُۖ فَذُوقُواْ فَمَا لِلظَّٰلِمِينَ مِن نَّصِيرٍ﴾ فاطر: ٣٧، ويُستعمل كذلك فيما ينبغي حضوره أو إحضاره في الفكر والقلب لزيادة الإيمان أو لزيادة المعرفة، كقوله تعالى: ﴿أَفَمَن يَعۡلَمُ أَنَّمَآ أُنزِلَ إِلَيۡكَ مِن رَّبِّكَ ٱلۡحَقُّ كَمَنۡ هُوَ أَعۡمَىٰٓۚ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ﴾ الرعد: ١٩، وقوله تعالى: ﴿وَيَضۡرِبُ ٱللَّهُ ٱلۡأَمۡثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمۡ يَتَذَكَّرُونَ﴾ إبراهيم: ٢٥. والأمر في عبارة ﴿فَذَكِّرۡ﴾، يشمل هذه الأنواع الثلاثة. **الفائدة الثانية:** معنى الشرط في عبارة ﴿فَذَكِّرۡ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكۡرَىٰ﴾، فليس المراد منه عدم تكرار دعوة من سبق أن أعرض عن الذكرى، ولكن المعنى: فادع وسيتذكر من تنفعه الذكرى. يوضح الأمر أن العبارة هنا ليست أمراً بمطلق الدعوة التي هي وظيفة الداعي فقط، ولكن العبارة أمر بالتذكير الذي يشترك فيه الداعي والمدعو، وكأنك تجعل الآخر يتذكر، وهذا غير ممكن إلا في حق من قَدَّر الله تعالى له الإيمان، فلابد من تقييد الأمر لإخراج من كُتِب له عدم التذكر، والقيد هو شرط نفع الذكرى، يؤيد ذلك عبارة ﴿سَيَذَّكَّرُ مَن يَخۡشَىٰ ١٠ وَيَتَجَنَّبُهَا ٱلۡأَشۡقَى ١١﴾، ويؤيده نحو قوله تعالى: ﴿وَمَا يَتَذَكَّرُ إِلَّا مَن يُنِيبُ﴾ غافر: ١٣. ويساعد على ذلك أن الجواب المقدم على الشرط ليس بجواب في حقيقة الأمر ولكنه دليل لفهم وتقدير الجواب المحذوف، هذا مذهب البصريين وهو المشهور عند النحاة. فإذا كان التذكير يتضمن قسمين: الدعوة والاستجابة (حصول التذكر)، فإن شرط نفع الذكرى يتعلق بالاستجابة وليس بالدعوة. وقريب من ذلك قوله تعالى: ﴿قُلۡ فَأۡتُواْ بِٱلتَّوۡرَىٰةِ فَٱتۡلُوهَآ إِن كُنتُمۡ صَٰدِقِينَ﴾ آل

عمران: ٩٣، فعلى مذهب البصريين في العربية يمكن تقدير جواب متأخر لجملة ﴿إِن كُنتُمْ صَٰدِقِينَ﴾، ويكون الجواب المقدر متعلقاً بطلب التلاوة وليس بطلب الإتيان، فليس المعنى: فلا تأتوا بالتوراة إن كنتم غير صادقين، غير أن تأخير الشرط ينبه إلى احتمال وقوع نقيض الصدق، أي الكذب، والله تعالى أعلم. **الفائدة الثالثة:** تحري النفع بالدعوة، واضح من الفائدة السابقة أن الأمر بالتذكير وليس بمطلق الدعوة ينبه الداعية أن يتحرى أن تكون التذكرة نافعة وأن يعاود الدعوة بحكمة وأن يحرك المؤثرات وعوامل الاستجابة، وقد نبه الآلوسي إلى هذا الأصل، قال رحمه الله تعالى: وقال عصام الدين: المراد أن التذكير ينبغي أن يكون بما يكون مهما لمن له التذكير فينبغي تذكير الكافرين بالإيمان لا بالفروع كالصلاة والصوم والحج إذ لا تنفعه بدون الإيمان، وتذكير المؤمن التارك للصلاة بها دون الإيمان مثلاً وهكذا فكأنه قيل: ذكر كل واحد بما ينفعه ويليق به.اهـ من (تفسير الآلوسي). يساعد على ذلك أن تحري النفع من الذكرى داخل في التبصر كما في قوله تعالى: ﴿ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِيٓ أَدْعُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى﴾ يوسف: ١٠٨. والمهم هنا هو ضرورة اكتساب علم وفن التوجيه والنصيحة لتحقيق أكبر نفع منه، سواء كان في الدعوة العامة أو في عمل المؤسسات أو في التحريك السياسي أو في العلاقات الاجتماعية وغيرها. وتوجد في القرآن والسنة ثم في التطبيقات العملية ثروة كبيرة جداً في هذا المجال، ولكنها بحاجة إلى من يقوم بها.

وتدبر أيضاً قوله تعالى: ﴿ وَذَكِّرْ فَإِنَّ ٱلذِّكْرَىٰ تَنفَعُ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ الذاريات: ٥٥، أي يجب تذكير الناس عموماً لأن حذف المفعول يدل على العموم، ولما كانت الذكرى تنفع المؤمنين وتنفع من قُدِر لهم الإيمان، فإن ذلك يقتضي تكرار التذكير. غير أن تكرار الطرق يحتاج إلى مهارة كي يكون مقبولاً، فقد يُستعمل الأسلوب الأخوي اللين وقد يستعمل التعريض أو عَرْض القدوة، بل قد يُستعمل العمل للتذكير لأنه قد يؤدي إلى استحضار دواعيه وأسبابه، قال تعالى: ﴿فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ﴾ طه: ٤٤، وقال تبارك وتعالى: ﴿فَٱذْكُرُونِىٓ أَذْكُرْكُمْ﴾ البقرة: ١٥٢، فإن هذه الآية الكريمة تشمل معنى: اذكروني بالطاعة أذكركم بالثواب. وتوجد نصوص كثيرة في باب النصيحة والتذكير، ومن هنا ينبغي أن يكون التذكير مهارة مُتقنة. وتدبر العموم في ﴿تَنفَعُ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾، فعدم الانتفاع بالتذكير علامة على

ضعف في الإيمان مما يقتضي محاسبة النفس وتنميتها بالإنابة.

العمليات الفكرية المعادية

واضح أن الفساد في الفكر المعادي هو في الغايات وفي عقيدة العدوان بلا حق. وأما وسائل العمليات الفكرية، فكثير منها مباح ويمكن استعمالها لمقاصد صالحة وفي المواجهة بالمثل، ولكن ضمن إطار الشرعية والانضباط بالقِيَم النبيلة، وقد تقدم تفسير قوله تعالى: ﴿قَالَ فَبِمَآ أَغْوَيْتَنِى لَأَقْعُدَنَّ لَهُمْ صِرَٰطَكَ ٱلْمُسْتَقِيمَ ﴿١٦﴾ ثُمَّ لَءَاتِيَنَّهُم مِّنۢ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِمْ وَعَنْ أَيْمَٰنِهِمْ وَعَن شَمَآئِلِهِمْ ۖ وَلَا تَجِدُ أَكْثَرَهُمْ شَٰكِرِينَ ﴿١٧﴾﴾ الأعراف: ١٦ – ١٧. ونحتاج الآن إلى إتمام الأمر إن شاء الله تعالى.

١- الامتدادات القريبة والبعيدة للفكر المعادي:

قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ ٱتَّقَوْا۟ إِذَا مَسَّهُمْ طَٰٓئِفٌ مِّنَ ٱلشَّيْطَٰنِ تَذَكَّرُوا۟ فَإِذَا هُم مُّبْصِرُونَ ﴿٢٠١﴾ وَإِخْوَٰنُهُمْ يَمُدُّونَهُمْ فِى ٱلْغَىِّ ثُمَّ لَا يُقْصِرُونَ ﴿٢٠٢﴾﴾ الأعراف: ٢٠١ – ٢٠٢. من فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: تدبر عبارة ﴿طَٰٓئِفٌ﴾، فإن الشيطان يحاول الطواف بالفكرة الفاسدة، أي جعلها تتحرك وتجول في الناس كي تنغرس فيمن يقبلها. غير أن حركة الفكر الفاسد في نفس المؤمن حركة عارضة تصطدم بمقاومة البصيرة فلا تثبت، كما هو مضمون عبارة ﴿تَذَكَّرُوا۟ فَإِذَا هُم مُّبْصِرُونَ﴾، «فإذَا» هذه هي الفُجائيَّة، كقولك: خرجتُ فإذا زيد، والمعنى: إذا طافت أي تحركت أو جالت فكرة من وحي الشيطان فمست دواخلهم، تذكروا مطالب دينهم فإذا هم مبصرون، أي راجعون إلى الحق بلا تأخير بعد التذكر. وأما الغافل وخفيف الوزن والمخدوع فقد وُصف بأنه يرقص على أنغام العدو، وهي عبارة تصدق على الساحة السياسية كما تصدق على الساحة العسكرية.

الفائدة الثانية: تدبر عبارة ﴿مِّنَ ٱلشَّيْطَٰنِ﴾، فإن «مِنْ» هذه لابتداء الغاية، أي بيان الأصل والمنشأ، فالفكرة شيطانية في الأصل، وأما إيصال الفكرة فيمكن أن يكون من أتباع الشيطان من البشر. ولذلك فإن عبارة الآية الكريمة تشمل وسوسة الشيطان وتشمل كذلك

الوسائط البشرية وأدواتها النائبة عن الشيطان.

الفائدة الثالثة: قوله تعالى: ﴿وَإِخْوَانُهُمْ﴾، الأخ هو الشريك في قضية السياق، كقولهم: إخوة في الدين وإخوان الشياطين. والضمير في العبارة يرجع إلى ما يتضمنه السياق من وجود من يُوصل خطاب الشيطان، فالمعنى: وإخوان أُولئك الـمُوصِلين لخطاب الشيطان، فهم شركاؤهم في حمل الفكرة الخبيثة، سواء كانوا قريبين في المكان أو بعيدين.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى: ﴿يَمُدُّونَهُمْ فِي ٱلْغَيِّ﴾، قرأ نافع وأبو جعفر: يُمِدُّونَهُمْ، بِضَمِّ الْيَاءِ وَكَسْرِ الْمِيمِ مضارع أمدَّ فهو من المدد والإمداد، أي تقوية الشيء، بمعنى: يساعدونهم بالأموال والخبرات وغيرها لتغليب الغي على الهداية، وهذا الاستعمال من نوع قوله تعالى: ﴿وَأَمْدَدْنَاكُم بِأَمْوَالٍ وَبَنِينَ﴾ الإسراء: ٦. وقرأ الباقون يَمُدونهم بِفَتْحِ الْيَاءِ وَضَمِّ الْمِيمِ من مدّ وهو من المد، كما يُقال: مَدَّ اللهُ فِي عُمُرِكَ، ومد الحبل أي طوّله، والمعنى: أي يطيلون لهم الحبْل في الغي أو يساعدونهم على إطالة عمر الغي. واضح من كل ذلك أن الفكرة الشريرة ليست معزولة ولا مفصولة عن أخواتها، بل يأتيها المد المعنوي والإمداد المادي من قريب ومن بعيد، وكأنه تنظيم عالمي يعتمد على الفكرة الشريرة وكيفية إمدادها وخدمتها.

الفائدة الخامسة: قوله تعالى: ﴿ثُمَّ لَا يُقْصِرُونَ﴾، أقصر فلان عن الشر إذا كفَّ عنه وأقلع وانتهى. وحرف العطف «ثم» يُستعمل للتراخي أي وجود فاصل زمني، وضمير الفاعل في العبارة يشمل بلا شك ﴿وَإِخْوَانُهُمْ﴾ لأنه أقرب مذكور في تركيب تام ولاستقامة المعنى، ويُحتمل أيضاً شمول ضمير الفاعل للشياطين وللوسائط البشرية الموصلة لخطاب الشيطان، وذلك على قاعدة حمل ما يصلح للعموم على العموم في سياق خطاب التكليف، وخطاب التكليف ينبغي أن يشمل الأوامر والنواهي الضمنية بالإضافة إلى الصريحة. وحاصل كل ذلك أن الإخوان في الإغواء والشر ثابتون على سبيلهم مهما تراخى الزمن، فلا يسأمون ولا يرعوون، لأنهم مُهيَّجون بالتحريك الشيطاني كما يوضحه قوله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ أَنَّآ أَرْسَلْنَا ٱلشَّيَـٰطِينَ عَلَى ٱلْكَـٰفِرِينَ تَؤُزُّهُمْ أَزًّا﴾ مريم: ٨٣، الأز: هُوَ الإثارة والتهييج والتحريك أو التحريك الشديد، وهو قريب من معنى الهز والاستفزاز. يُقال: أَزَّتِ القِدْرُ: غلت أو اشتدَّ غليانُها، وأزَّ الرَّعدُ: صوَّت من بعيد، وعن الْأَشْتَرِ قال: «كَانَ الَّذِي أَزَّ أُمَّ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْخُرُوجِ

ابْنُ الزُّبَيْرِ»، يريد أن ابن الزبير هيجها وحركها. وعَنْ مُطَرِّفٍ، عَنْ أَبِيهِ، قَالَ: «أَتَيْتُ النَّبِيَّ ﷺ وَهُوَ يُصَلِّي، وَلِجَوْفِهِ أَزِيزٌ كَأَزِيزِ الْمِرْجَلِ» يَعْنِي: يَبْكِي. رواه النسائي وأبو داود وابن حبان والحاكم وصححه على شرط مسلم ووافقه الذهبي. ويعتمد التهييج والتحريك في الغالب على المهارة في أثارة المخاوف والمغريات (الملذات)، ثم الإغواء والإغراء بأفكار لدفع المخاوف وتحصيل الملذات، وواضح أن هذه المهارات لها أثر كبير على الأحداث. وواضح من عبارة ﴿ثُمَّ لَا يُقْصِرُونَ﴾ أنهم مستمرون في اتجاههم، وليس لديهم طريق للرجعة (الإنابة إلى الحق) إلا أن يؤمنوا، وهذا بخلاف خط الرجعة المفتوح للذين أتقوا، كما في قوله تبارك وتعالى ﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ ٱتَّقَوْاْ إِذَا مَسَّهُمْ طَٰٓئِفٌ مِّنَ ٱلشَّيْطَٰنِ تَذَكَّرُواْ فَإِذَا هُم مُّبْصِرُونَ﴾.

٢- زخرفة الفساد ثم العمل به:

قال تعالى: ﴿وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَا لِكُلِّ نَبِيٍّ عَدُوًّا شَيَٰطِينَ ٱلْإِنسِ وَٱلْجِنِّ يُوحِي بَعْضُهُمْ إِلَىٰ بَعْضٍ زُخْرُفَ ٱلْقَوْلِ غُرُورًا وَلَوْ شَآءَ رَبُّكَ مَا فَعَلُوهُ فَذَرْهُمْ وَمَا يَفْتَرُونَ ﴿١١٢﴾ وَلِتَصْغَىٰٓ إِلَيْهِ أَفْـِٔدَةُ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِٱلْـَٔاخِرَةِ وَلِيَرْضَوْهُ وَلِيَقْتَرِفُواْ مَا هُم مُّقْتَرِفُونَ ﴿١١٣﴾﴾ الأنعام: ١١٢ – ١١٣. في الآيتين فوائد عظيمة في هذا المجال.

الفائدة الأولى: قوله تعالى: ﴿عَدُوًّا﴾، العدو ضد الولي، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿أَفَتَتَّخِذُونَهُۥ وَذُرِّيَّتَهُۥٓ أَوْلِيَآءَ مِن دُونِي وَهُمْ لَكُمْ عَدُوٌّۢ بِئْسَ لِلظَّٰلِمِينَ بَدَلًا﴾ الكهف: ٥٠. وأصل معنى اللفظ هو تجاوز الشيء إلى غيره، يُقال: فلان لم يتعدَّ الأربعين من عمره، وما يعدو فلان أمرك، أي ما يجاوزه، وعلى ذلك قوله تعالى: ﴿وَلَا تَعْدُ عَيْنَاكَ عَنْهُمْ﴾ الكهف: ٢٨. وصارت كلمة العدوان والاعتداء تُطلق في ظاهرها ليس على مطلق تجاوز الشيء إلى غيره، ولكن تجاوز الحدود اللازمة أو الواجبة الاعتبار إلى غيرها كانتهاك الحرمات. وظاهر الاستعمال أنه تجاوز غير صحيح، ولكن يمكن أن تدل قرينة على استثناء أو تصحيح ذلك التجاوز، كما في قوله تعالى: ﴿فَمَنِ ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ فَٱعْتَدُواْ عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ﴾ البقرة: ١٩٤. والعدو هو من يفعل العدوان أو يحمل نواياه وعزمه، كما أن العداوة درجات ومراتب. وهذا باب واسع، قال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِنَّ مِنْ أَزْوَٰجِكُمْ وَأَوْلَٰدِكُمْ عَدُوًّا لَّكُمْ فَٱحْذَرُوهُمْ وَإِن تَعْفُواْ وَتَصْفَحُواْ وَتَغْفِرُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ التغابن: ١٤، وقال تعالى: ﴿وَلَقَدْ عَلِمْتُمُ ٱلَّذِينَ ٱعْتَدَوْاْ مِنكُمْ فِي ٱلسَّبْتِ﴾ البقرة: ٦٥، وقال تعالى: ﴿وَلَا تُمْسِكُوهُنَّ

ضِرَارًا لِّتَعْتَدُوا۟ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَقَدْ ظَلَمَ نَفْسَهُۥ﴾ البقرة: ٢٣١، وقال تعالى: ﴿إِنَّ ٱلشَّيْطَٰنَ لَكُمْ عَدُوٌّ فَٱتَّخِذُوهُ عَدُوًّا﴾ فاطر: ٦، وقال تعالى: ﴿ٱلْأَخِلَّآءُ يَوْمَئِذٍۭ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ إِلَّا ٱلْمُتَّقِينَ﴾ الزخرف: ٦٧.

الفائدة الثانية: قوله تعالى: ﴿لِكُلِّ نَبِيٍّ عَدُوًّا﴾ عداوة الأنبياء عليهم السلام متعلقة بنبوتهم كما هو واضح، فهي مستمرة بعد وفاتهم بتوجيهها إلى دين الأنبياء واتباعهم.

الفائدة الثالثة: قوله تعالى: ﴿شَيَٰطِينَ ٱلْإِنسِ وَٱلْجِنِّ﴾، يجوز في إعراب الشياطين أنها بدل من ﴿عَدُوًّا﴾ أي يقوم مقامه ويفسره، ويجوز أيضاً النصب بفعل مقدر بنحو: عدواً أعني شياطين..... والإضافة في العبارة من نوع إضافة الصفة إلى الموصوف، أي إن أعداء الأنبياء شياطين كلهم سواء كانوا من الإنس أو من الجن، يؤيد ذلك ان السياق يصف عدواً نباشر التعامل معه كما في قوله تعالى في الآية ﴿فَذَرْهُمْ﴾. ولفظ الشيطان أصله شَطَنَ يشْطُن شُطُوناً إذا بَـعُـدَ، وشطنت الدار إذا بعدت، وبئر شَطون بعيد القعر، والشاطِن البعيد عن الحق أو الخبيث. ويُقال: شَيْطَنَ الرَّجُل وتَشَيْطَنَ، إذا صَارَ كالشيْطان في خبثه. وكل من بعد في الشر أي تمحض للغواية والشر والتمرد فهو شيطان، وكل عات متمرد من الإنس والجن والدواب فهو شيطان، ومنه شياطين العرب لجماعة معروفة من خبثائهم. والشيطان كل من بلغ غاية بعيدة في القبح والشناعة ولذلك صارت العرب تتصور الشيطان بأقبح صورة، وقد وصف الله تعالى شجرة الزقوم بقوله ﴿طَلْعُهَا كَأَنَّهُۥ رُءُوسُ ٱلشَّيَٰطِينِ﴾ الصافات: ٦٥.

الفائدة الرابعة: ﴿يُوحِى بَعْضُهُمْ إِلَىٰ بَعْضٍ زُخْرُفَ ٱلْقَوْلِ غُرُورًا﴾، أما الوحي فهو إلقاء فكرة حتى يتم تمييزها سواء كانت فكرة صحيحة أو فاسدة، وسواء كان الإلقاء إلهاماً أو إشارة أو كتابة أو غير ذلك. وينبه لفظ الوحي إلى أن إلقاء الفكرة يتضمن نوعا من الترميز أو الخفاء أو الإشارة البعيدة أو الإيماء أو سرعة التوصيل، فإن الْوَحِيُّ: السَّرِيعُ، وَالْوَحَى: الصَّوْتُ كما ذكر ابن فارس. وأما الزخرف فهي الزينة. وواضح أن خطاب وإعلام أعداء الأنبياء فيه ظاهر مزخرف مزين، ولكنها زينة للخداع والإغراء لإدخال المخدوعين في باطن شديد الفساد. وأما الغرور فهو الخداع والإيهام، أي ما له ظاهر تحبه وفيه باطن ذميم يضرك. وأصل ذلك الغر وهو الأثر الظاهر من الشئ ومنه غرة الفرس، وأغتر بالشئ خدع به، والمغرور المخدوع بنفسه، وغرّته الدنيا خدعته بزينتها. ورَجُلٌ غِرٌّ، أي: غيرُ مجرِّبٍ، فكأن

الغرور يولِّد الغفلة ويوقع المغرور فيما هو غافل عنه من الضرر. معنى ذلك أن بعضهم يزين أو يزخرف الضلال لبعض ويخدعون أنفسهم بذلك. وتدبر استعمال لفظ الوحي في وصف التعاطي بين أعداء الأنبياء، فإنه ينبه إلى استعمالهم أنواع التحريك الفكري في ترويج القول المزخرف، كالكتابة والكلام والإشارة الخفية والواضحة وكذلك الرموز التي تجذب المخدوعين إلى فكرهم، والتي يمكن دسها في مجالات أخرى كمقالة تأريخية أو تمثيل سينمائي أو حوار ثقافي. ويوجب ذلك الإنتباه إلى الجانب الرمزي أو المستتر في خطاب وإعلام أعداء الأنبياء، أو بعبارة أخرى قراءة ما بين السطور، وذلك لإعداد وسائل التعامل مع المعاني المستترة، لوأدها قبل أن تنضج أو تغيير مسارها أو على أقل تقدير إعداد العدة لمواجهتها حين تقع. وواضح عدم جواز الإنخداع بالظواهر الجميلة، ولكن يجب الدخول في الدوافع والمتعلقات، وقد سبق بيان ذلك.

وتوجد أمثلة كثيرة من هذا النوع، منها:

● عمليات تبرير الجرائم السياسية والمهارة في زخرفتها بحجج تهديد المصالح العليا والأمن الوطني، بل قد تُطلى بطلاء الدين.

● تسويغ الخطاب المزدوج والكيل بمكيالين، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿يُحِلُّونَهُۥ عَامًا وَيُحَرِّمُونَهُۥ عَامًا لِّيُوَاطِـُٔواْ عِدَّةَ مَا حَرَّمَ ٱللَّهُ فَيُحِلُّواْ مَا حَرَّمَ ٱللَّهُۚ زُيِّنَ لَهُمۡ سُوٓءُ أَعۡمَٰلِهِمۡۗ﴾ التوبة: ٣٧، وقوله تعالى: ﴿وَإِذَا دُعُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ لِيَحۡكُمَ بَيۡنَهُمۡ إِذَا فَرِيقٌ مِّنۡهُم مُّعۡرِضُونَ ﴿٤٨﴾ وَإِن يَكُن لَّهُمُ ٱلۡحَقُّ يَأۡتُوٓاْ إِلَيۡهِ مُذۡعِنِينَ ﴿٤٩﴾﴾ النور: ٤٨ – ٤٩.

● العمليات الإعلامية لتهوين العظائم الكبيرة، ولتهويل أمور معينة لتمشية مآرب ظالمة من ورائها، وكذلك سائر عمليات التحريك بفكرة حسنة ولكن يُراد بها فتح الطريق لسيئات كبيرة. ويتضمن ذلك إتقان مهارات ترويج الأكاذيب وغرس الأفكار وتلقين الجمهور وتحريك العواطف وعمليات التغطية وتشتيت الإنتباه وإثارة الذعر والمخاوف والتضييق على الإعلام المضاد وشبهها من مهارات التضليل.

● وهذا كله وغيره من الأمثلة يقع في جملة عمليات تغيير المفاهيم أو غسيل الدماغ أو التسميم السياسي أو تبديل الذاكرة أو تحويل إرادة الإنسان إلى صفحة فارغة يكتب فيها القوي ما يشاء. ويقوم خبراء التحريك الفكري بإعداد مهارات كبيرة في هذا المجال.

الفائدة الخامسة: قوله تعالى: ﴿فَذَرْهُمْ وَمَا يَفْتَرُونَ﴾، أي دعهم واتركهم وما يفترون، وليس ذلك على سبيل الغفلة عن المفتريات، ولكن على سبيل المفاصلة أو البراءة مما يفترون. ولذلك فإن تركهم لا ينافي دعوتهم وشبه ذلك من الأنشطة، كما في قوله تعالى: ﴿وَذَرِ ٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُواْ دِينَهُمْ لَعِبًا وَلَهْوًا وَغَرَّتْهُمُ ٱلْحَيَوٰةُ ٱلدُّنْيَا ۚ وَذَكِّرْ بِهِۦٓ أَن تُبْسَلَ نَفْسٌۢ بِمَا كَسَبَتْ لَيْسَ لَهَا مِن دُونِ ٱللَّهِ وَلِىٌّ وَلَا شَفِيعٌ﴾ الأنعام: ٧٠.

الفائدة السادسة: قوله تعالى: ﴿وَلِتَصْغَىٰٓ إِلَيْهِ أَفْـِٔدَةُ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِٱلْـَٔاخِرَةِ وَلِيَرْضَوْهُ وَلِيَقْتَرِفُواْ مَا هُم مُّقْتَرِفُونَ﴾، الصغو الميل، وأصغيت إلى فلان إذا ملت بسمعك نحوه، وتدبر أن الإصغاء في آية الأنعام هو إصغاء الأفئدة، أي القلوب والدواخل. واللام في ﴿وَلِتَصْغَىٰٓ﴾، وما بعده هي لام التعليل بمعنى كي، ويمكن أن تكون لام العاقبة والصيرورة، كما في قوله تعالى: ﴿فَٱلْتَقَطَهُۥٓ ءَالُ فِرْعَوْنَ لِيَكُونَ لَهُمْ عَدُوًّا وَحَزَنًا﴾ القصص: ٨، وواضح من آية القصص أن تحقيق الفعل المضارع بعد هذه اللام يمكن أن يكون مرحلياً وطويل الأمد. المهم هنا هو استعداد غير المؤمنين من الناس للإصغاء أي الاستجابة لنداء زعماء فكر الخداع المزخرف وتكوين تجمع بشري لهذا الفكر. ولكن إن زل مسلم وصغا إليها فهو إصغاء سمع وزلة قلب (أي شهوة)، فلعله من جنس الذين ذكرهم النبي ﷺ في حديث «لا يزني الزاني حين يزني وهو مؤمن»، فإن تفاقم أمره إلى الرضا والاختيار فهو من مضمون قوله تعالى: ﴿وَإِنَّ ٱلشَّيَٰطِينَ لَيُوحُونَ إِلَىٰٓ أَوْلِيَآئِهِمْ لِيُجَٰدِلُوكُمْ ۖ وَإِنْ أَطَعْتُمُوهُمْ إِنَّكُمْ لَمُشْرِكُونَ﴾ الأنعام: ١٢١، أي إن أطعتموهم بأفئدتكم. وتدبرالأفعال المضارعة بعد لام التعليل أو الصيرورة: لتصغى وليرضوه وليقترفوا، فهي ليست مجرد دفعة من الفعل وينتهي الأمر، **ولكنها عمليات استمالة مركبة ومستمرة لكسب الإصغاء ثم المتابعة، منها:**

- عمليات صناعة الميل والرغبة (فن الاستمالة) كي يتم الإصغاء.
- عمليات الترغيب والترهيب وشراء النفوس والذمم لتحقيق الرضا بنداء الشيطان.
- عمليات الإغواء والتضليل.
- عمليات الإعداد والتخطيط لإقتراف الآثام.
- عمليات إدامة ذلك كله وتطويره.

ثم قوله تعالى: ﴿وَلِيَقۡتَرِفُواْ﴾ أي وليكتسبوا، والإقتراف الإكتساب حسناً كان أو سيئاً، إلا أنه في السوء أغلب. وواضح أن إصغاء الأفئدة إلى وحي الشر والرضا به يتبعه العمل بمقتضياته ولخدمته أي اقتراف الآثام.

فمما يقترفه الاستبداد والطغيان:

- الحرب على حقوق الإنسان وعلى المصلحين.
- احتكار النفوذ العام، خاصة السياسي والأمني ومعظم النفوذ الاقتصادي، وتسخير كل ذلك لإدامة التسلط والاستبداد، خاصة وأن نهم المستبد المتسلط ليس له حدود. ويتضمن ذلك منع البديل المحتمل من النمو.
- تنمية الفساد.
- التحطيم الداخلي، كتنمية التخلف والفقر والأزمات الكبيرة المزمنة والمتزايدة، وذلك لإنتاج شعب منكسر وإرادة متحطمة، وهو معنى ما ذكرناه قبل قليل من تحويل إرادة المظلومين إلى صفحة فارغة أو بيضاء، يكتب فيها القوي ما يشاء. وفي ذلك وسائل كثيرة، من أشدها إضعاف وتفكيك النشاط العام كإفساد خدمات الكهرباء والمواصلات والاتصالات ومنظومات العمل والرواتب وخفض قيمة العملة الوطنية، مما يكبح الكفاءات ويشغل عامة الشعب بالمتطلبات اليومية بعيداً عن العمل للمستقبل. ويتفاقم الأمر بخطط إجهاض الأمن الداخلي وزرع الرعب والخوف عند الناس.
- إيقاد نار النزاعات والحروب.

٣- المضامين الخفية من الفكر المضاد وعمليات تشكيل الجمع الخائض:

في ذلك نصوص عديدة توضح الحجم الكبير للمضامين الخفية في أعمال الفكر المضاد للحق والعدل، منها:

قوله تعالى: ﴿قَدۡ بَدَتِ ٱلۡبَغۡضَآءُ مِنۡ أَفۡوَٰهِهِمۡ وَمَا تُخۡفِي صُدُورُهُمۡ أَكۡبَرُ﴾ آل عمران: ١١٨، واضح أن الحقيقة غير المعلنة أكبر من الإشارات في كلامهم وأكبر بكثير من الخطاب المعلن. ولذلك فإن تقويم الخصم يعتمد على أمور مهمة قد تكون مخالفة للخطاب المعلن، وقد سبق ذكر تقويم الأجنبي في أواخر المبحث الثاني، وسيأتي المزيد إن شاء الله تعالى.

وقال تعالى: ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَا فِي كُلِّ قَرْيَةٍ أَكَٰبِرَ مُجْرِمِيهَا لِيَمْكُرُواْ فِيهَاۖ وَمَا يَمْكُرُونَ إِلَّا بِأَنفُسِهِمْ وَمَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأنعام: ١٢٣، المكر من البشر هو إتقان الشر وإظهاره بغير حقيقته، قال ابن عطية: والمكر المخاتلة والتداهي، تقول: فلان يمكر بفلان إذا كان يستدرجه ويسوقه إلى هوة وهو يظهر جميلاً وتستراً بما يريد. ويُقال أصل المكر الفتل، قاله ابن فورك، فكأن الماكر بالإنسان يفاتله حتى يوقعه.اهـ من (تفسير ابن عطية / الأنفال). وتدبر أن وظيفة المكر في البلاد يتولاها أكابر المجرمين كما هي عبارة الآية، فوظيفة أكابر المجرمين هو التخطيط الخفي للإجرام المصحوب أو المسبوق بخطاب أو إعلام مزخرف لأجل التضليل. وهذا يؤكد ضرورة عدم الركون إلى الخطاب المعلن للظلمة، بل يجب البحث عن المضامين غير المعلنة وإثارة الاحتمالات العديدة الممكنة فيها. غير أن القلة الشريرة محاطة بكثير ممن له استعداد للمتابعة ولتشكيل الجمع الخائض ولتنفيذ مشاريع الأكابر، ينبه إلى ذلك أدلة كثيرة، كقوله تعالى: ﴿ فَٱسْتَخَفَّ قَوْمَهُۥ فَأَطَاعُوهُ ﴾ الزخرف: ٥٤، فتدبر صيغة العموم في ﴿قَوْمَهُۥ﴾ فإن لم تكن للاستيعاب فإنها تنبه إلى نوع من الكثرة، وقال تعالى: ﴿وَلِتَصْغَىٰٓ إِلَيْهِ أَفْـِٔدَةُ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِٱلْءَاخِرَةِ وَلِيَرْضَوْهُ وَلِيَقْتَرِفُواْ مَا هُم مُّقْتَرِفُونَ ﴾ الأنعام: ١١٣. وقال تعالى: ﴿إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْۗ ﴾ ص: ٢٤. وكانت العمليات السرية في القرون الماضية يديرها عدد قليل من الناس، فإن كانت منضبطة بالشرعية والأخلاق فلا إشكال، وإن كانت غير منضبطة فضررها محدود نسبياً. وأما اليوم فإن الأعمال السرية تقودها مؤسسات كبيرة جداً وعالية المهارة، فإن كانت غير منضبطة فإن الأضرار كبيرة جداً. وعلى قَدْر المكر وآثاره تكون المؤاخذة عليه عند الله تعالى، تنبه إلى ذلك عبارة ﴿وَمَا يَمْكُرُونَ إِلَّا بِأَنفُسِهِمْ وَمَا يَشْعُرُونَ ﴾.

وعلى أي حال فإن تفاقم الظلم والشر يحتاج إلى تشكيل مادة بشرية لخدمته والمشاركة فيه، ومن وسائل ذلك:

- تضليل العامة، وشراء أو إرهاب أو تقزيم القلة الواعية بوسائل عديدة، منها الإقصاء عن أسباب التأثير والنفوذ.
- تلطيخ وتسقيط المخالفين، وهو العنوان الآتي إن شاء الله تعالى.
- التجهيل واستغلال سذاجة غير الواعين وجملة من «الطيبين"».

- سياسة الشرارة في الهشيم لكسب أو تحريك مجاميع الحطام الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي.
- انتقاء عناصر لتدريبهم على وسائل إدامة الجمع الخائض وتنميته، وما يتبع ذلك من تشكيل مجاميع ومؤسسات وتصنيع قادة وتجنيد واسع (ظاهر وخفي).
- التعاون مع الامتدادات القريبة والبعيدة.
- تحريك الأزمات ونحوها من وسائل الضغط العام، وذلك لأسباب عديدة، منها تكثير المنضمين إلى الجمع الخائض وإشغال الآخرين وإقناع الناس أن الجمع الخائض هو المخرج الوحيد من المضايق.
- تسخير مؤسسة إعلامية كبيرة ومتفرعة مع منع الإعلام المضاد وثقافته أو تصغيره أو تشويهه.
- الاستعانة بالفساد الوظيفي وغيره وتوجيهه لخدمة الظلم.

وقال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ يَمْكُرُونَ السَّيِّئَاتِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ وَمَكْرُ أُولَٰئِكَ هُوَ يَبُورُ﴾ فاطر: ١٠، يمكرون السيئات أي يفعلونها بطريق المكر. وتدبر هنا عبارة ﴿وَمَكْرُ أُولَٰئِكَ هُوَ يَبُورُ﴾، وإدخال الضمير «هو»، فهذه زيادة لفظية تفيد تأكيد إلصاق معنى الخبر بالمبتدأ وكأن البوار وصف ثابت لمكرهم فلا يزول البوار بتغير العوامل الخارجية، ومثل ذلك يُقال في نحو قوله تعالى: ﴿ أَلَمْ يَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ هُوَ يَقْبَلُ التَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِ﴾ التوبة: ١٠٤، هذا سواء جعلت الضمير المتوسط ضمير فَصْل أو مبتدأً. والبوار هو فرط الكساد والهلاك، والمبير المهلك. غير أن الذبول الذاتي أو التلقائي لا يعني مجرد الانتظار وترك العمل، ولكنه يشجع على ثبات النفس والتنمية وما يمكن من العمل المضاد لتسريع بوار الاستبداد. المهم هنا أن مكر الظالمين يحمل في داخله عوامل الكساد والذبول بصرف النظر عما يأتيه من كوارث وضربات وذلك بسبب قيامه على الفساد والتحلل من القيم السامية. ويستعمل بعض خبراء السياسة الغربيين عبارة «الاستسلام التكتيكي» لوصف العمليات المقصودة لاجتناب المواجهة أو لانتظار الذبول الذاتي.

وتدبر صفة الشيطان وقبيله كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّهُ يَرَاكُمْ هُوَ وَقَبِيلُهُ مِنْ حَيْثُ لَا تَرَوْنَهُمْ﴾ الأعراف: ٢٧، فعدم رؤية جسم الشيطان يوجب التعويض بالمبالغة في رؤية المعاني

المتصلة بالشيطان، فقد قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱلشَّيۡطَٰنَ لَكُمۡ عَدُوٞ فَٱتَّخِذُوهُ عَدُوًّا﴾ فاطر: ٦، وقال تعالى: ﴿وَلَا تَتَّبِعُواْ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيۡطَٰنِۚ إِنَّهُۥ لَكُمۡ عَدُوّٞ مُّبِينٌ﴾ البقرة: ١٦٨، معنى ذلك يجب تنمية البصيرة واكتساب المهارة في رؤية فكر الشيطان وخطابه وخطواته المحاطة بالإغراء والإغواء والتضليل. وتدبر استعمال لفظ: قبيله، وليس: قبيلته. فإن القبيلة بنو أب واحد، وأما القبيل، فربما يستعمل بمعنى القبيلة ولكن الظاهر في استعماله إرادة النوع أو الصنف، أي التماثل المعنوي بصرف النظر عن التوالد والنسل، يُقال: هذا الرجل أو الكلام من قبيل ذاك، وفي تهذيب اللغة نقل الأزهري عن أبي زيد: القبيل الجماعة يكون من الثلاثة فصاعداً من قوم شتى، وجمعه: قُبُل.اهـ. وقال ابن سيده في المحكم: ويقال لكل جمع على شيء واحد: قبيل.اهـ. ولذلك فسر بعضهم قبيله في آية الأعراف بمعنى جنوده. وينبه ذلك إلى إسراف جنود إبليس في العمل السري واكتساب مهارات كبيرة فيه كالتجسس وإبطان غير المعلن وعمليات التضليل وغيرها من وجوه العمل الخفي. ولذلك فإن التعامل معهم بمعطيات الوجه المعلن يجب أن يقترن دائماً باحتياطات وفقاً لاحتمالات الوجه الخفي. وعدم رؤية الشيطان وقبيله ليس مطلقاً في الآية الكريمة، بل هو مقيد بمضمون ظرف المكان المبهم في عبارة ﴿مِنۡ حَيۡثُ﴾، فلا مانع من جهة لغة النص أن توجد مواقع أخرى يمكن فيها رؤية الشيطان أو رؤية قبيله، ولذلك أنكر الإمام الشوكاني في تفسيره على من استدل بالآية على الإستغراق في عدم الرؤية. ويظهر من الحديث النبوي وأخبار الصحابة أن رؤية الإنسان لشيطان الجن ممكنة ولكنها نادرة جداً، وأما رؤيتنا لقبيله من الإنس فواضح أنها واجبة عند وجود مواجهة بين الطرفين، ولكن لأن الفجوات كثيرة جداً بين المعلن والخفي من سياساتهم وتصرفاتهم، فلا ريب من إمكان وقوع أحوال عديدة من عدم رؤيتهم، أي على حقيقتهم. وأما رؤية خطوات وفكر وسبل الشيطان وقبيله، فهو واجب كبير كما ذكرنا.

والخفاء في الفكرة أنواع، منها:

- ترويج فكرة يصعب معرفة مصدرها وبعض متعلقاتها، كما في الإشاعات.
- شعارات وعناوين خادعة وصور تمويهية وفجوات كبيرة بين المعلن والحقيقة، تُتخذ غطاءً أو طريقاً إلى فساد باطن، وهذا بعض ما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَلَا تَقۡرَبُواْ ٱلۡفَوَٰحِشَ مَا ظَهَرَ مِنۡهَا وَمَا بَطَنَ﴾ الأنعام: ١٥١. ويشمل هذا النوع أموراً كثيرة، منها

عمليات حماية الشر وتبريره بوسائل كثيرة كزخرفة المنكرات وافتعال الأزمات ومشاريع التهويل والتخويف من جانب ومشاريع تهوين الأمور وتطويع الإرادات والحقائق من جانب آخر. ومنها عمليات تغيير الثقافات النقية بتقديم بدائل مزخرفة ومخلوطة بها يخدع من المضامين فلا يشعر بها كثير من الناس كما لا يشعرون بالسم المدسوس في العسل. ومنها تشكيل خطوط مصنوعة أو مخترقة أو مخدوعة كي تكون موازية لخطوط الصلاح.

- عمليات تمويهية لصرف الإنتباه عن الظلم المكشوف.
- خطوات تحضيرية أو ترويضية إعداداً لعملية كبرى، يسير فيها كثير من الناس طوعاً إلى الهاوية.
- التجسس (وليس الرقابة) على الصديق والحليف والعدو، خلافاً للعهد والميثاق.
- إعلان فكرة في مصدر واضح وكاتب معروف، ولكن الخفي هي الغاية في تحريك واستدراج طرف معين إلى عملية خاسرة.
- عمليات كاملة تُـفْعل، ولا يظهر للناس من هو الفاعل، ولكن تظهر أمور تساعد على تشويش الفكر وتغييب المعرفة وإبقاء القضية في دائرة الغموض.
- عمليات تفعلها جهة قد تكون معروفة، ولكن المحرك الرئيس هو جهة أخرى، وهذا كثير في الصراع السياسي قديماً وحديثاً.

٤- التلطيخ والتسقيط بالباطل:

قال تعالى: ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ ءَامِنُوا كَمَآ ءَامَنَ ٱلنَّاسُ قَالُوٓا أَنُؤْمِنُ كَمَآ ءَامَنَ ٱلسُّفَهَآءُ أَلَآ إِنَّهُمْ هُمُ ٱلسُّفَهَآءُ وَلَٰكِن لَّا يَعْلَمُونَ﴾ البقرة: ١٣، وقال تعالى: ﴿وَيْلٌ لِّكُلِّ هُمَزَةٍ لُّمَزَةٍ﴾ الهمزة: ١، وقال تعالى: ﴿إِنَّمَا يَفْتَرِي ٱلْكَذِبَ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِـَٔايَٰتِ ٱللَّهِ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَٰذِبُونَ﴾ النحل: ١٠٥. وتدبر آية النحل هذه، وكيف ابتدأت بأداة القصر أو المبالغة «إنما»، وتبعها الفعل: يفتري، أي يصنع الكذب ويضطلع به، وهو أيضاً فعل دال على التجدد والتكرار. تقول العرب: يفري الفرا ويفري الفري إذا كان يجيد ما يعمل. وفي الحديث في وصف عمر بن الخطاب «فلم أر عبقرياً يفري فريه». وافتراء الكذب هو تمزيق المعاني وإعادة جمعها لصناعة الكذب بمهارة. والفعل يفتري بزيادة التاء يدل على المبالغة وقيام القصد وتكلف العمل. ولمعرفة الفرق بين يفري الكذب ويفتري الكذب تدبر الفرق بين نزع وانتزع أو

سمع واستمع أو حكر واحتكر أو لقم والتقم. ومعنى ذلك أن صناعة الكذب هي صفة راسخة متجذرة فيهم. ولتأكيد كل ذلك قال تعالى: ﴿وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَٰذِبُونَ﴾ وهذه الصيغة تفيد التوكيد وتصلح للحصر أيضاً، كما تفيد ثباتهم على الكذب، فلا ريب أن صناعة الكذب وظيفة وعادة راسخة في هؤلاء وليست عارضاً طارئاً.

وتعتمد فكرة التشهير والتلطيخ على أمور، منها:

● إثارة السخرية والاستهزاء، وهذا الآن فن يتقنه الخائضون في حقوق الآخرين، وقد قال تعالى: ﴿وَإِذَا رَءَاكَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوٓاْ إِن يَتَّخِذُونَكَ إِلَّا هُزُوًا أَهَٰذَا ٱلَّذِى يَذْكُرُ ءَالِهَتَكُمْ﴾ الأنبياء: ٣٦، وقال تعالى: ﴿قَالُوٓاْ أَنُؤْمِنُ لَكَ وَٱتَّبَعَكَ ٱلْأَرْذَلُونَ﴾ الشعراء: ١١١، وذكرنا قبل قليل قوله تعالى: ﴿قَالُوٓاْ أَنُؤْمِنُ كَمَآ ءَامَنَ ٱلسُّفَهَآءُ﴾ البقرة: ١٣.

● نشر الإشاعات، وسيأتي ذكرها إن شاء الله تعالى.

● عمليات التنفير والإلصاق، وهي أنواع، منها:

✔ تضليل الناس بصبغ مواقف شخص معين أو مؤسسة بغير صبغتها الحقيقية وتسييرها في غير مسارها.

✔ التفنن في استعمال اسلوب الهمز واللمز والنبز لإثارة التكتل المستعد للخوض.

✔ إحاطة الحدث المستعمل للتلطيخ بتعليلات وتأويلات غير حقيقية، مع المهارة في التركيز على هذه التعليلات وفي جذب انتباه العامة إليها. وكثير من الناس ينسون الحدث الأصلي ويتعلقون بالتعليلات الوهمية.

✔ ربط الحدث بأمور منفصلة عنه، ولكنها أمور تثير المشاعر وتحفز على الاستجابة غير الصحيحة.

✔ إعداد اتهامات أخرى لإضافتها في الوقت المناسب.

● تظاهر جهود التلطيخ، كالتنسيق بين المصادر الإعلامية، وكتحريك جنود الكذب لإشاعة الفكرة بالاتصال المباشر.

● الإيقاع العملي بالخصم، وذلك عن طريق تحريكه واستدراجه إلى عمل يدينه القانون، وبعد ذلك تصير التهم الأخرى والإشاعات مستساغة عند كثير من الناس، بل قد يخترقون هذا العمل لجعل قطعة منه في غاية القبح والإستهجان وهي في الظاهر

مُلصقة بالخصم.

٥- تصعيد الغلو في الدين:

الغلو هو الزيادة في مقدار الشيء أو الإضافة إليه، فهو يقابل النقص والتقصير. يُقال: غلا السعر غلاءً، وغَالَى بالشيء: اشْتَرَاهُ بثَمنٍ غالٍ، وغَالَيْتُ صَداق المرأة أي أَغْلَيته، وغلا بِرَميَته غَلْوًا إذا رمى بها أقصى غايتِه. وغلا في رأيه غُلُوّاً، وغالى في أمره مغالاة، أي تجاوز المقدار أو بالغ أو أفرط. وتَغالَي النَّبتُ أي: ارتفع وتمادى في الطول، وغلا الحَبُّ: ازداد وارتفع، وغَلَت القِدْر غَلْياً وَغَلَيَاناً.

قال تعالى: ﴿ٱلْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ ٱلْإِسْلَٰمَ دِينًا﴾ المائدة: ٣. فدين الله تعالى قد كمل وتم، فلا مجال بحال من الأحوال للزيادة فيه أو عليه، وتدبر قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَهْلَ ٱلْكِتَٰبِ لَا تَغْلُوا۟ فِى دِينِكُمْ وَلَا تَقُولُوا۟ عَلَى ٱللَّهِ إِلَّا ٱلْحَقَّ﴾ النساء: ١٧١، فلا يحل أن ننسب إلى الإسلام إلا ما نقطع يقيناً أنه حكم الله تعالى ونستطيع إقامة البراهين عليه وعلى بطلان ما يخالفه. فكل غلو في نفس الدين فهو باطل، وأما كلام بعضهم عن الغلو في الجهد والعمل بمعنى زيادته فهذا أمر آخر. وللغلو في الدين أسباب، المهم منها هنا ما يتعلق بالصراع السياسي:

● بيئة الظلم والاستبداد: أو بيئة الحطام السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وذلك أن الظلم والاستبداد يقترن عادة بتغييب المرجعيات النظيفة المحايدة (الوسط)، وتغييب وسائل تحصيل الحقوق. وهذا كله قد يجعل المظلومين يتصرفون بردود الأفعال وبالاستجابة للتحريض. وهم يجدون أدلة كثيرة تدعوهم إلى الانتصار من الظلم وإلى النضال عن الحقوق، كنحو قوله تعالى: ﴿وَجَزَٰٓؤُا۟ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا ۖ فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُۥ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴿٤٠﴾ وَلَمَنِ ٱنتَصَرَ بَعْدَ ظُلْمِهِۦ فَأُو۟لَٰٓئِكَ مَا عَلَيْهِم مِّن سَبِيلٍ ﴿٤١﴾ إِنَّمَا ٱلسَّبِيلُ عَلَى ٱلَّذِينَ يَظْلِمُونَ ٱلنَّاسَ وَيَبْغُونَ فِى ٱلْأَرْضِ بِغَيْرِ ٱلْحَقِّ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴿٤٢﴾﴾ الشورى: ٤٠ - ٤٢. غير أن تغييب المرجعيات العلمية المؤهلة يمكن في كثير من الأحيان أن يجعل فَهْم المظلومين قاصراً، ورؤيتهم للمشهد المركب جزئية، ولكنهم يقومون بتضخيم هذا الجزء وقَطْعه عن التفاعل مع أجزاء المشهد المركب، ثم إذا أضافوا ما يقع بأيديهم من المبررات الفقهية وألبسوها لباس الشرع، صارت أخطاؤهم محسوبة على الدين بغير حق، فهي غلو في الدين. وقد يحرك المستبد

من يساعد المظلومين على الغلو وزيادة الغلو، وذلك كي تصير حركتهم مكروهة ومذمومة. وهذا النوع من الغلو مُلحق بالتقصير أو الإهمال المتعمد في تحصيل أدوات فهم الشريعة، غير أن الذنب الأكبر فيه يقع على الاستبداد.

● الإسلام المفتعل (أو الإسلام الصناعي): القضية هنا ليست قضية تقصير وإهمال، ولكنها صناعة متعمدة لفتاوى ومُسَوِّغات مُلصقة بالدين، والغاية منها هو توظيف الدين لخدمة أهواء أحد الطرفين. وبعد صناعة هذه الفتاوى والقوانين يتلقفها الاتباع وكأنها جزء أصيل من الإسلام. وقد وقع هذا قديماً وحديثاً، قال تعالى: ﴿أَفَتَطْمَعُونَ أَن يُؤْمِنُوا۟ لَكُمْ وَقَدْ كَانَ فَرِيقٌ مِّنْهُمْ يَسْمَعُونَ كَلَـٰمَ ٱللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّفُونَهُۥ مِنۢ بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ البقرة: ٧٥، وقال تعالى: ﴿فَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنِ ٱفْتَرَىٰ عَلَى ٱللَّهِ كَذِبًا لِّيُضِلَّ ٱلنَّاسَ بِغَيْرِ عِلْمٍ﴾ الأنعام: ١٤٤، وقال تعالى: ﴿فَأَمَّا ٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِمْ زَيْغٌ فَيَتَّبِعُونَ مَا تَشَـٰبَهَ مِنْهُ ٱبْتِغَآءَ ٱلْفِتْنَةِ وَٱبْتِغَآءَ تَأْوِيلِهِۦ﴾ آل عمران: ٧، تدبر في هذه الآية الكريمة عبارة ﴿ٱبْتِغَآءَ ٱلْفِتْنَةِ وَٱبْتِغَآءَ تَأْوِيلِهِۦ﴾ فإن الابتغاء يتضمن معنى الإرادة والنية، فنية الزائغ من أتباع المتشابه هي تغيير المضمون وفتنة الناس عنه.

● استفزاز المشاعر الدينية: تقع أمور كثيرة تستفز مشاعر المسلمين وتثير غضبهم، فمن الأمثلة في بلاد المسلمين الاستخفاف بالقرآن الكريم أو برسول الله ﷺ، وإعلان الرفض لمضامين إسلامية محكمة، وفرض إقصاء الأنظمة الإسلامية بصورة معلنة، وإشاعة منكرات أخلاقية كبيرة وشبه ذلك من القضايا. وأما الأمور الاستفزازية التي فُرضت على بلاد المسلمين من الخارج منذ الحرب العالمية إلى اليوم، فحدث ولا حرج. والغضب لله عز وجل والغيرة على دينه وحرماته حالة طبيعية وتتناسب مع قوة الإيمان. ولكن المحمود من هذه الغيرة أو الغضب هو استمرار التفاعل الداخلي المقترن بضبط النفس، وذلك لضبط التصرف وردود الأفعال بالشرع. وتوجد نصوص كثيرة تتضمن تحريك الغيرة على الحرمات، كقوله تعالى: ﴿وَمَا لَكُمْ لَا تُقَـٰتِلُونَ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱلْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلْوِلْدَٰنِ ٱلَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَآ أَخْرِجْنَا مِنْ هَـٰذِهِ ٱلْقَرْيَةِ ٱلظَّالِمِ أَهْلُهَا وَٱجْعَل لَّنَا مِن لَّدُنكَ وَلِيًّا وَٱجْعَل لَّنَا مِن لَّدُنكَ نَصِيرًا﴾ النساء: ٧٥، وقوله تعالى: ﴿أَلَا تُقَـٰتِلُونَ قَوْمًا نَّكَثُوٓا۟ أَيْمَـٰنَهُمْ وَهَمُّوا۟ بِإِخْرَاجِ ٱلرَّسُولِ وَهُم بَدَءُوكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ ۚ أَتَخْشَوْنَهُمْ ۚ فَٱللَّهُ أَحَقُّ أَن تَخْشَوْهُ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ﴾ التوبة: ١٣،

وقوله تعالى: ﴿وَلَوْلَآ إِذْ سَمِعْتُمُوهُ قُلْتُم مَّا يَكُونُ لَنَآ أَن نَّتَكَلَّمَ بِهَٰذَا سُبْحَٰنَكَ هَٰذَا بُهْتَٰنٌ عَظِيمٌ ﴿١٦﴾ يَعِظُكُمُ ٱللَّهُ أَن تَعُودُوا۟ لِمِثْلِهِۦٓ أَبَدًا إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴿١٧﴾﴾ النور: ١٦ – ١٧. وقد يحصل عند أفضل الناس بعض القصور المؤقت في ضبط النفس، وانظر مثلاً قوله تعالى: ﴿فَٱسْتَغَٰثَهُ ٱلَّذِى مِن شِيعَتِهِۦ عَلَى ٱلَّذِى مِنْ عَدُوِّهِۦ فَوَكَزَهُۥ مُوسَىٰ فَقَضَىٰ عَلَيْهِ ۖ قَالَ هَٰذَا مِنْ عَمَلِ ٱلشَّيْطَٰنِ ۖ إِنَّهُۥ عَدُوٌّ مُّضِلٌّ مُّبِينٌ﴾ القصص: ١٥، وقوله تعالى: ﴿وَلَمَّا رَجَعَ مُوسَىٰٓ إِلَىٰ قَوْمِهِۦ غَضْبَٰنَ أَسِفًا قَالَ بِئْسَمَا خَلَفْتُمُونِى مِنۢ بَعْدِىٓ ۖ أَعَجِلْتُمْ أَمْرَ رَبِّكُمْ ۖ وَأَلْقَى ٱلْأَلْوَاحَ وَأَخَذَ بِرَأْسِ أَخِيهِ يَجُرُّهُۥٓ إِلَيْهِ ۚ قَالَ ٱبْنَ أُمَّ إِنَّ ٱلْقَوْمَ ٱسْتَضْعَفُونِى وَكَادُوا۟ يَقْتُلُونَنِى فَلَا تُشْمِتْ بِىَ ٱلْأَعْدَآءَ وَلَا تَجْعَلْنِى مَعَ ٱلْقَوْمِ ٱلظَّٰلِمِينَ﴾ الأعراف: ١٥٠. وواضح أن استفزاز المشاعر الدينية قد يؤدي إلى أمرين، الأمر الأول: ردود فعل سريعة وغير مدروسة، وقد تكون كبيرة الضرر. الأمر الثاني: التَحَوُّل إلى عمل طويل الأمد، ولكنه غير منضبط بالمنهج الشرعي ولا بنوع من التوافق مع الأمة، ويتفاقم الأمر بمحاولات غير مسددة لتوظيف نصوص الشرع لمجرد تبرير العمل، وما يتضمنه كل ذلك من غُلُو. ومن مهارات الشر والمكر، تعمد استعمال طرق ذكية في استفزاز الخصم، وذلك لدفعه إلى استجابة غير مدروسة يكون هو الخاسر فيها. ولتجنب هذا النوع من الصراع يجب دائماً إظهار الاحترام التام للإسلام بقرآنه وسنة نبيه ﷺ وبأنظمته وأحكامه، ويجب الحذر الشديد من مجاراة بعض الدول غير المسلمة في محاكمة الإسلام وإقصاء كثير من مضامينه.

- معاكسة إرادة التوجيه الصحيح: الواجب في الدين العمل لمنع الغلو، ولدعوة الغلاة من المسلمين، وذلك لإنقاذهم من غُلُوهم ولتقليل الضرر على الآخرين. ولكن حين تكون المغالبة في الصراع غير منضبطة بالشرع فإن أحد أطراف الصراع قد يتعامل مع الغلو بصورة توظيفية متعددة الإتجاهات، فإن كان هو الذي يحتاج إلى الغلاة لمساعدته في الصراع، فإنه يحتضن الغلاة في صفه. وإن كان يفكر في تمزيق سمعة جهة معينة، فإنه يعمل على تصعيد الغلو في الدين، ولكن بطريقة ماكرة خبيثة كي يتم إلصاق الغلو بالجهة التي يريد تمزيقها أو التخلّص منها. وهكذا يصير الغلو بضاعة وظيفية تُوَجه عمداً إلى خدمة الشر. وإذا استطاع الغلو تقديم خدمات كبيرة، فإنه يكسب حماية الحاضنة ويصير شراً مقدساً، مما قد يؤدي إلى حرب قاسية على كل من يقاوم الغلاة.

- قد سبق التحذير الشديد من الكلام باسم الإسلام إلا بالحق، وذلك في المبحث

الرابع تحت عنوان «صيانة المنهج من أخطاء العاملين»، وفي المبحث الخامس تحت عنوان «تقويم النوايا والدوافع».

الإشاعة

قال تعالى: ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ أَذَاعُواْ بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُۥ لَٱتَّبَعْتُمُ ٱلشَّيْطَٰنَ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ النساء: ٨٣. الإشاعة: مصدر أشاعَ يُشيع، يُقال: أشاع الخبرَ: نشرَه وأذاعه، أعلنه وأفشاه، وأشاع الفوضى. ورجل مِذياع مِشياعٌ: لا يستطيع كتمانَ شيءٍ، وقوم مذاييع. وتُطلق الإشاعة اليوم على الخبر غير المُؤكَّد الذي ينتشر في مجال معين، والجمع: إشاعات. وكذلك الشائعة، والجمع: شائعات.

١ - مسؤولية المؤمن في مواجهة الأقاويل غير المؤكدة:

قال تعالى: ﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ۚ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا ﴾ الإسراء: ٣٦. **الفائدة الأولى**: في مفردات الآية، أما قوله تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ﴾، فالْقَفْوُ مَصْدَرُ قَوْلِكَ قَفَا يَقْفُو قَفْواً وقُفُوّاً وهو الحركة من خلف الشيء في المكان أو الزمن أو المعنى، وقد تكون الحركة تَـتُبعاً أو اتباعاً، فمن تتبع الأثر قولنا: اقتفى أثَرَ اللِّصّ: تبعه، وهذا قريب من معنى: قَصَّ أَثَرَهُ يَقُصُّهُ: إِذَا تَبِعَهُ، ومن الاتباع المعنوي قولهم: اقتفى بفلان وتقفَّى طريقةَ فلان واقْتَفَيته إِذَا اسْتَنَّ به واحتذى مثاله وائتم به، ويمكن أن يكون احتذاءً أي اقتفاءً بخير أو بشر. والْقَفَا: وَرَاء أو مؤخَّر الْعُنُق، يُقال: تَقَفَّيت فُلَانًا واسْتَقْفَيْته، أي أتيته مِنْ قِبَل قَفاه. وتَقَفَّيت فُلَانًا بِعَصًا فَضَرَبْتُهُ: جِئته مِنْ خَلْف. وقال تعالى: ﴿ ثُمَّ قَفَّيْنَا عَلَىٰٓ ءَاثَٰرِهِم بِرُسُلِنَا وَقَفَّيْنَا بِعِيسَى ٱبْنِ مَرْيَمَ ﴾ الحديد: ٢٧. وأما العلم بالشـيء فهو إدراكه بحقيقته أو بحقيقة تـدل عليه، ويشـمل هـذا التعـريف العلم اليقيني والعلم الظاهر، وقد بيناه في (تمكين الباحث). وأما الفؤاد فهو القلب أو العقل أو آلة العقل في الصدر، وربما تسـكن الروح في هـذا المكان، قال تعالى: ﴿مَا كَذَبَ ٱلْفُؤَادُ مَا رَأَىٰٓ ﴾ النجم: ١١. وشـواهد العربية متواتـرة في إيضاح بعض وظائف الفؤاد، يُقال: رجل ذَكِي الفُؤادِ، أي رجل شَهْمٌ، ورَجُلٌ

مَـثلوجُ الْفُؤادِ: إذا كان بَليدًا، واللَّوذَعيُّ: الحديدُ الفُؤادِ، وهو مُلْتاعُ الفؤادِ، أي: مُحْتَرِقُ الفُؤادِ من الشَّوْقِ، ورجلٌ مَوْتانُ الفُؤادِ: غير ذَكيٍّ ولا فَهِمٍ، ورجل ثَبت الْفُؤَاد أي ثابت الجنـان، وَرجل مخـلوع الْفـُؤَاد إِذا كَانَ فزِعاً، وطار فُـؤَاده شَـعاعا أي تَفَرَّقت همومه. **الفائدة الثانية:** قوله تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ﴾، نهي يفيد التحريم، وواضح أن المحرم ليس هو اقتفاء الأثر لغـرض المعـرفة والعلم، فهـذا مطلوب في أمور كثيرة جداً، وهو من نوع قوله تعالى: ﴿وَقَالَتْ لِأُخْتِهِۦ قُصِّيهِ فَبَصُرَتْ بِهِۦ عَن جُنُبٍ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ﴾ القصص: ١١. ولكن المحرم هو اقتفاء ما ليس للإنسان به علم بمعنى قبوله وكأنه حقيقة والإحتذاء أو الإئتمام بمضمونه. وعبارة ﴿مَا لَيْسَ﴾ عامة في كل ما يمكن قبوله أو الإحتذاء به سواء كان خبراً أو فكرة وبصرف النظر عن مدى شيوعه. ففي الآية الكريمة تحريم تصديق الشائعات وما هو من جنسها قبل التحقق من مضامينها، سواء كان ذلك في القضايا السياسية أو الأمنية أو الاجتماعية أو غيرها، بل قد يقتضي مضمون الإشاعة المبادرة إلى تكذيبها ومقاومتها، وسنذكر ذلك بعد قليل إن شاء الله تعالى. وتحريم التصديق قبل التحقق ليس بمانع من اتخاذ بعض الإجراءات الاحتياطية غير العدوانية، وهذا بحسب نوع الإشاعة والقرائن المحيطة بها. والأمر في غاية الخطورة، فإن الظالم القوي قـد يتعامـل مـع الأوهام كحقائق، كي يزيد من نفوذه وسلطانه، ولا يكترث بظلم الآخرين، وتوجد أمثلة تأريخية عديدة من هـذا النوع، حصلت في الغرب والشـرق وفي بلاد المسـلمين. **الفائدة الثالثة:** قوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا﴾، تنبه العبـارة إلى أمـرين، الأمـر الأول: أن المنع في الآية الكريمة يشـمل ما كان مسـتنده السمع أو البصر أو النظر العقلي (الفكرة والإستنتاجات). الأمر الثاني، هو ما ذكره العلامة عبد الكريم الخطيب في تفسير هذه العبارة، قال رحمه الله تعـالى: إشـارة إلى ما للسـمع والبصر والفؤاد من قوة قادرة على اصطياد المعرفة وتحصيل العلم. إنها أجهزة قادرة على أن تمكّن للإنسان من أن يتهدّى إلى مواقع الخير، وأن يصل إلى مواطن اليقين من كل أمر يعرض له، إذا هو أحسن استعمال هذه الأجهزة وأصغى لندائها.. إنها أجهزة عاقلة رشيدة في كيان الإنسان العاقل الرشيد، ولهذا جاءت الإشارة إليها بلفظ العقلاء: «أولئك». والفؤاد: هـو القلب، وما يتصل به من قـوى الإدراك والشـعور. وفي قوله تعـالى: ﴿كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا﴾، إشارة إلى أن الإنسان سيُسأل عن تلك الجوارح وهـذه

القـوى التي أمدّه الله تعـــالى بها ليتعرف بها إلى الحق والخير، فإن هو عطلها أو وجهها إلى وجوه الشـر والفسـاد، كان مسـئولاً عنها محاسـباً على تفريطه أو إفراطه فيها.اهـ من (التفسـير القرآني للقرآن).

٢- صناعة الشائعات ومادتها من حيث الجملة:

أما صناعة الشائعات في مجال الصراع فـتعتمد على المهارة في أربعة مجالات، **المجال الأول**: المهارة في رصد الأحداث وإعداد الفكرة التي تحقق إشاعتها غرضاً مطلوباً. **المجال الثاني**: الكذب، سواء كان كذباً محرماً كما هو الأصل أو كان إعلاماً حربياً، وما يتضمنه من استثناءات من تحريم الكذب، وقد سبق تفسير قوله تعالى: ﴿ إِنَّمَا يَفْتَرِي ٱلْكَذِبَ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِـَٔايَٰتِ ٱللَّهِ﴾ النحل: ١٠٥. **المجال الثالث**: الخداع والتضليل بالفكرة والشائعة، قال تعالى: ﴿قَالَ هَٰذَا مِنْ عَمَلِ ٱلشَّيْطَٰنِ إِنَّهُۥ عَدُوٌّ مُّضِلٌّ مُّبِينٌ﴾ القصص: ١٥، ومسالك الشيطان تمثل أكثر وأخطر عمليات التضليل. وفي مشروعية خدع الحرب حديث جَابِرِ بْنِ عَبْدِ الله رَضِيَ اللّـه عَنْهُمَا، قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «الحَرْبُ خَدْعَةٌ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما، وهو حديث ثابت عن عدد من الصحابة عن رسول الله ﷺ، وحقيقة خدعة الحرب أن تجعل العدو يقع في أخطاء، بل في أخطاء محسوبة قدر الإمكان. **المجال الرابع**: المهارة في وسائل تحريك الشائعة، منها اللقاء المباشر (الفردي والجماعي)، ومنها شبكة الإنترنت، ومنها الصحف والمجلات. وتوجد أمثلة متعددة لشائعات متبادلة في الصراع في عهد النبوة.

وأما مادة الشائعات من حيث الجملة، فهي:

- حقيقة مسيسة: كجزء من حقيقة أو حقيقة مقتطعة من سياق عام فاسد، فالغاية هي استخدام تلك الحقيقة المقتطعة للتحريك بمعزل عن المتعلقات الضرورية. ومن الأمثلة المشهورة والمتكررة التأليب على نظام سياسي مستبد، وتُروج المعلومات والإشاعات الصادقة والكاذبة عن مساوئ النظام. وقد يكون ظاهر التأليب بهدف الإصلاح ورفع الظلم لتحريك العامة، ولكن توجد نوايا غير معلنة وإعداد لتسليط مستبد آخر، ثم يقع التغيير ويجد الناس أن الخسائر المتراكمة أشد ضرراً ومساوئ البديل أكثر بكثير. أي إن عملية الإشاعة قد تتضمن استبعاداً متعمداً لأجزاء من الحقيقة أو لإجزاء مهمة من متعلقاتها، وهذا من مهارات

التضليل. وليس معنى ذلك ترك كل عمل في الظروف المعقدة، ولكن ينبغي أن تكون الحركة بعد دراسة المشهد بمحاوره ومتعلقاته كلها كي تكون الحركة واعية ومنضبطة.

- حقيقة مضخمة: وهي حقيقة صغيرة يتم تضخيمها بالأكاذيب والنتائج غير الحقيقية، كي ينجح ترويجها في تبرير ما بعدها. ويختلف تعبير الناس عن التضخيم بالأكاذيب والأوهام، كالتعبير بالأكاذيب التي تُـفَعِّلُ الحقيقة وبالأكاذيب التي تحمي الحقيقة!! مثال ذلك حقائق صغيرة عن المنافسة والخلاف بين دولتين أو مؤسستين، ويتم تضخيمها بالمفتريات وبالأقاصيص والشواهد الخادعة، حتى تتحول الإشاعة إلى أن تلك الدولة تخطط لتحطيم الدولة الأخرى أو لتدمير اقتصادها أو لتغيير قياداتها، ويجري تأجيج الصراع حتى ينتهي بالحرب.
- حقائق محرفة: كإنفاق حكومي نظيف يُصبغ بإشاعات الفساد، أو جريمة حكومية يتم تبريرها بأنواع من الإشاعات الـمُسـوِّغة، وشبه ذلك من الإشاعات التي تدور حول عمل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
- أكاذيب بلا أصل: وربما تتم زخرفتها أو إسنادها بشواهد خادعة.
- حقيقة ثابتة: غير أن تفاعل الناس معها يحتاج إلى إشاعة متكررة للأجزاء الغامضة منها، كالأسباب والدوافع، والمنافع الخفية والمآلات المحتملة.

٣- عوامل حركة الشائعات:

تحقيق الهدف من الإشاعة، أي تحريكها والتأثير بها، يتطلب أموراً معينة في الإشاعة نفسها وفي بيئتها، منها:

- الغموض أو الإبهام: وهذا شرط في الإشاعة، لأن الحقائق الواضحة لها منهج خاص في الحركة والتعامل، وهو مغاير لمنهج صناعة وحركة الأخبار غير المؤكدة والأكاذيب كما هو الحال في الإشـاعات. فلا يمكن تحويل الحقيقة الواضحة إلى إشـاعة إلا بعد إخفاء وضوحها.
- الأهمية: وذلك أن التحريك المتعمد للإشاعة له في البداية محطات محددة ينطلق منها، ثم يجب أن تواصل الإشاعة حركتها بين بقية المحطات بصورة تلقائية **أو** عفوية، وشرط التواصل التلقائي هو أن يكون لموضوع الإشاعة أهمية في الوسط الذي تتحرك فيه. مثال ذلك

إشاعة عن زيادة أو تخفيض الرواتب له أهمية كبيرة عند أهل المدينة، ولكن إشاعة عن زيادة القبول في كلية الهندسة قد يكون أقل أهمية بكثير عند عامة أهل المدينة. وتتعرض الشائعة إلى تغيرات عديدة (حذف وإضافات) أثناء حركتها، غير أن الاحتفاظ بالأهمية يستلزم المحافظة على إبراز مباشر أو غير مباشر للجزء المهم في الشائعة، سواء كان الأمر عفوياً أو متعمداً.

● الإثارة: وذلك بأن يكون في الخبر جانب شديد الإثارة للإنتباه، كأن يكون جميلاً أو شنيعاً أو غريباً وغير مألوف. وكثير من الناس يميلون إلى ترديد الغرائب والأعاجيب ونقلها إلى الآخرين. وقَـدْرٌ محدد من الزخرفة والمبالغة قد يكفي للإثارة، لأن الإسراف في الوصف المثير قد يُفسد الإشاعة ويقلل حركتها، ولذلك يقوم الخبراء بهذا الفن بدراسة نوع ومقدار الإثارة والمبالغة قبل إطلاق الإشاعة. ويُقارب بعض الباحثين بين الإثارة والأُسطورة. وتوقيت الإشاعة قد يؤدي تلقائياً إلى الإثارة، وذلك حين تتوافق الإشاعة مع تهيج مشاعر الجمهور بسبب حدث معين.

● العوامل النفسية المساعدة: لهذه العوامل أثر كبير على حركة الشائعات، ولذلك تضمنت النصوص الشرعية وجوب ضبط النفس أو السيطرة على حركة العوامل النفسية، كقوله تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟﴾ المائدة: ٨، أي لا يحملنكم بغض قوم على أن لا تعدلوا. وقال تعالى: ﴿إِذْ جَآءُوكُم مِّن فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ ٱلْأَبْصَـٰرُ وَبَلَغَتِ ٱلْقُلُوبُ ٱلْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِٱللَّهِ ٱلظُّنُونَا۠ ﴿١٠﴾ هُنَالِكَ ٱبْتُلِىَ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا۟ زِلْزَالًا شَدِيدًا ﴿١١﴾ وَإِذْ يَقُولُ ٱلْمُنَـٰفِقُونَ وَٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِم مَّرَضٌ مَّا وَعَدَنَا ٱللَّهُ وَرَسُولُهُۥٓ إِلَّا غُرُورًا ﴿١٢﴾﴾ الأحزاب: ١٠ – ١٢، وقوله تعالى: ﴿وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ﴾ ص: ٢٦، الهوى هو الانحياز بحسب رغبة النفس وبصرف النظر عن مقتضيات الحق. وقال تعالى: ﴿إِنَّ ٱلْإِنسَـٰنَ خُلِقَ هَلُوعًا ﴿١٩﴾ إِذَا مَسَّهُ ٱلشَّرُّ جَزُوعًا ﴿٢٠﴾ وَإِذَا مَسَّهُ ٱلْخَيْرُ مَنُوعًا ﴿٢١﴾ إِلَّا ٱلْمُصَلِّينَ ﴿٢٢﴾ ٱلَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ دَآئِمُونَ ﴿٢٣﴾﴾ المعارج: ١٩ – ٢٣. فللعوامل النفسية أهمية كبيرة، منها القلق والخوف، والبغض والتحريض، والرغبات والآمال. فالإشاعة تتحرك بسرعة إذا وافقت مشاعر كثير من الناس، كملاقاة هواهم في الحب أو البغض، وكموافقة رغباتهم في التطلع إلى ملاذ ومخرج من الأزمات، وكذلك حين تثير الإشاعة قلق الناس ومخاوفهم في الأحوال الصعبة. ولذلك يسهل تحريك الشائعات في أوقات الأزمات والحروب والكوارث وكثرة المظالم

وشبه ذلك من الأحوال العامة، التي قد تجعل جملة من الناس يصدقون أغرب الأساطير وأبعدها عن العقل.

● بيئة الجهل وخفة الوزن: ذكرنا في هذا المبحث تفسير قوله تعالى: ﴿فَٱسْتَخَفَّ قَوْمَهُۥ فَأَطَاعُوهُ ۚ إِنَّهُمْ كَانُوا۟ قَوْمًا فَٰسِقِينَ﴾ الزخرف: ٥٤، وسر ذلك أن عوامل مقاومة الشائعات تكون ضعيفة في مثل هذه البيئة. ويلحق بذلك البيئة التي تضم تجمعاً كبيراً من مؤيدي التحريك العدائي، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى: ﴿وَلَأَوْضَعُوا۟ خِلَٰلَكُمْ يَبْغُونَكُمُ ٱلْفِتْنَةَ وَفِيكُمْ سَمَّٰعُونَ لَهُمْ ۗ وَٱللَّهُ عَلِيمٌۢ بِٱلظَّٰلِمِينَ﴾ التوبة: ٤٧، وقوله تعالى: ﴿وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلْخَآئِضِينَ﴾ المدثر: ٤٥.

● بين انسيابية حركة الشائعة وإعاقتها: يعتمد ذلك على عوامل مهمة، فهل هو مجتمع متماسك وله مرجعيات يثق بها، أم توجد انقسامات معنوية كبيرة وحادة في المجتمع؟ وهل هي بيئة مقاومة للشائعات، أم هي بيئة تبحث عن كل مخرج؟ وهل يوجد في البيئة عدد كبير من المنابر الواعية التي تقاوم الشائعات بحرية وأمن، أم أن المنابر الواعية مضطرة إلى الانزواء؟ والمقصود بالمنابر الواعية كل مرتقًى أو نافذة إلى الجمهور، سواء كانت منابر المساجد أو الإعلام أو غيره. وسيتضح معنى البيئة القوية من العنوان الآتي إن شاء الله تعالى.

٤- نصوص قرآنية في مواجهة الشائعات ونحوها من الأفكار والأخبار:

ذكرنا قبل قليل تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ﴾ الإسراء: ٣٦.

وقال تعالى: ﴿وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ أَذَاعُوا۟ بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُۥ لَٱتَّبَعْتُمُ ٱلشَّيْطَٰنَ إِلَّا قَلِيلًا﴾ النساء: ٨٣، واضح أن الإنكار في الآية الكريمة يقع على إشاعة الخبر قبل عرضه على الخبراء، والإنكار على قبول الخبر قد يكون أشد بكثير. وواضح أيضاً ضرورة وجود مرجعيات علمية تُرد إليها الشائعات والمعلومات المتعلقة بالأمن والخوف.

وقال تعالى: ﴿لَّوْلَآ إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا۟ هَٰذَآ إِفْكٌ مُّبِينٌ﴾ النور: ١٢، واضح الزجر الشديد عن تداول الشائعات المخالفة لمقتضيات التعامل الشرعي، والتوجيه كذلك بمقاومة هذه الإشاعات بقوة، إلا عند قيام برهان يوجب الاستثناء من

المقتضيات المذكورة، ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿لَّوْلَا جَآءُو عَلَيْهِ بِأَرْبَعَةِ شُهَدَآءَ ۚ فَإِذْ لَمْ يَأْتُوا۟ بِٱلشُّهَدَآءِ فَأُو۟لَٰٓئِكَ عِندَ ٱللَّهِ هُمُ ٱلْكَٰذِبُونَ﴾ النور: ١٣. والأمر ليس خاصاً بشائعات الفاحشة، يدل على عدم الخصوص قوله تعالى بعد ذلك ﴿يَعِظُكُمُ ٱللَّهُ أَن تَعُودُوا۟ لِمِثْلِهِۦٓ أَبَدًا إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ﴾ النور: ١٧، والمثل هو النظير المعنوي وإن كان غير مطابق.

وقال تعالى: ﴿لَّئِن لَّمْ يَنتَهِ ٱلْمُنَٰفِقُونَ وَٱلَّذِينَ فِى قُلُوبِهِم مَّرَضٌ وَٱلْمُرْجِفُونَ فِى ٱلْمَدِينَةِ لَنُغْرِيَنَّكَ بِهِمْ ثُمَّ لَا يُجَاوِرُونَكَ فِيهَآ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٦٠﴾ مَّلْعُونِينَ ۖ أَيْنَمَا ثُقِفُوٓا۟ أُخِذُوا۟ وَقُتِّلُوا۟ تَقْتِيلًا ﴿٦١﴾﴾ الأحزاب: ٦٠ – ٦١. أصل الرجف الحركة والإضطراب الشديد، يُقال رجفت الأرض، وأرجفوا أي خاضوا في الأخبار السيئة، والمرجفون هم الذين يوّلدون الأخبار التي يحصل بها اضطراب الناس. ولذلك فإن الآية الكريمة تنبه إلى وجود ما يُسمى اليوم بخبراء الإشاعات وخبراء التحريك، وهم ماهرون في استعمال الأراجيف في الإعلام، لتحريك الناس حركة تضرهم وتنفع أعداءهم. وذكرنا في (ثمار التنقيح) تفسيراً مفصلاً لهذه الآية الكريمة، ونكتفي هنا بالقول إن الآية تقتضي مواجهة المرجفين بقوة.

وقال تعالى: ﴿لَوْ خَرَجُوا۟ فِيكُم مَّا زَادُوكُمْ إِلَّا خَبَالًا وَلَأَوْضَعُوا۟ خِلَٰلَكُمْ يَبْغُونَكُمُ ٱلْفِتْنَةَ وَفِيكُمْ سَمَّٰعُونَ لَهُمْ ۗ وَٱللَّهُ عَلِيمٌۢ بِٱلظَّٰلِمِينَ﴾ التوبة: ٤٧، الخبال الشر والفساد، وَمِنْهُ يُسَمَّى الْعَتَهُ بِالْخَبَلِ، وَالْمَعْتُوهُ بِالْمَخْبُولِ. والإيضاع هو الإسراع أو السير الحثيث دون الدفع. والخلال هي الْفُرَجُ تكون بين الأشياء. وجملة ﴿يَبْغُونَكُمُ ٱلْفِتْنَةَ﴾ حال من ضمير الفاعل في: أوضعوا، أي يطلبون لكم الفتنة، وهذه العبارة تساعد في تقدير ما يتعلق بالفعل: أوضعوا، أي أسرعوا بالإفساد بينكم وبما يصرفكم عن وجوه الخير، ووسيلة كل ذلك هي الفكرة والكلمة، يؤكد ذلك التعقيب بذكر السماعين لهم. وسمّاعون صيغة مبالغة من سامع، والضمير في: لهم، يرجع إلى المنافقين. وعبارة ﴿سَمَّٰعُونَ لَهُمْ﴾، تشمل من يتأثر من المسلمين بالمنافقين ويصدق كلامهم أو إشاعاتهم، وتشمل كذلك من يستمع الأخبار لنقلها إلى المنافقين.

وقال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقٌۢ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوٓا۟ أَن تُصِيبُوا۟ قَوْمًۢا بِجَهَٰلَةٍ فَتُصْبِحُوا۟ عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَٰدِمِينَ﴾ الحجرات: ٦.

ونرى من ذلك كله أن حكم الشائعات يدور على:

- التثبت والتبين من حقيقتها، ومن أهم وسائل التبين في شائعات القضايا العامة هو الرجوع إلى المرجعيات التي تقوم بالتحليل والتوجيه.
- التكذيب بها ومقاومتها.
- تقليل وإبعاد أسبابها.
- رص الصف الداخلي وبناء جدران معنوية عازلة.
- تقوية التعامل مع الشائعات بقوانين وأنظمة وظيفية.

٥- تقويم أو تحليل الشائعات:

المهم هنا هو التحليل العملي، أي الذي يساعد في توجيه الإجراءات العملية في مواجهة الإشاعات وكذلك أفكار التحريك العدائي.

- ما هو مقدار الصدق والكذب في الإشاعة؟
- هل يمكن تَـتَـبُّع مَـنْشـأ الإشاعة، أهو اللقاءات الإنسانية المباشرة وعمليات الهمس والتناجي، أم هي شبكة التواصل الدولي، أم هي الصحف والمجلات المحلية أو الأجنبية، أم هي قنوات التلفاز الفضائية؟ وهل شاركت بصورة مباشرة أو غير مباشرة بعض الصحف والمجلات المعروفة بمهارتها في تحريك الأفكار وفي الإشارة والتلميح إلى ما تم القرار به في مراكز النفوذ الدولي؟
- ما هي الغاية المحتملة من الإشاعة، أهي لتمشية أو منع مشروع قانون معين، أم لتحريك عدائي ضد جهة معينة، أم لتحطيم المعنويات أم لتلطيخ بعض القادة، أم للتوريط في عملية كبيرة، أم لإشغال الناس وصرفهم عن قضية أخرى، أم أن الهدف هو تكذيب الإشاعة، أم غير ذلك؟
- ما هي المتعلقات الخفية للشائعة، كالآثار المحتملة والمآلات، وهل تنطوي المتعلقات على غايات غير معلنة؟ وهل توجد أقوال أو أعمال قريبة أو بعيدة يمكن ربطها بالإشاعة، وكأنها مدبرة أو مدفوعة من الجهة نفسها؟
- من هو المتضرر المحتمل من الإشاعة، ومن هو المستفيد المحتمل؟ ويشمل التحليل المتضرر والمستفيد من الآثار المستقبلية للإشاعة.

● ما هو الوسط الرئيس (أي المجال البشري) الذي انطلقت أو تحركت فيه الإشاعة، أهو الجمهور المتنوع، أم هي طبقة وظيفية (سياسية أو عسكرية أو تجارية أو غيرها)، أم هي البيئة الناقمة (بيئة المظلومين والمبعدين)، أم غيرهم؟ وما هي الأسباب والعواقب المحتملة؟

● هل توجد أهمية لتوقيت الإشاعة؟ كحدث يحتاج إلى خدمة أو مقاومة، أو قضية كبيرة يحتاج المتنفذون إلى صرف الإنتباه عنها، أو غير ذلك؟

● ما هو مسار الإشاعة، ومقادير التغيير أثناء المسار، وذلك بالحذف والإضافة (التسوية) وبرفع أو خفض إبراز الأجزاء المهمة في مضامينها؟ وهل يوجد احتمال التحريك العملياتي المتعمد؟ أم هي عوامل شخصية محضة، كالثرثرة والحقد على شخص معين، ومحاولة تحقيق منفعة شخصية، وشبه ذلك؟

● هل سارت الإشاعة بلا مقاومة، أم اصطدمت ببعض الجدران العازلة؟

٦- مقاومة الشائعات:

● نشر الثقافة الاستراتيجية، وتوعية الجمهور والنخب باحترام الوجهة الاستراتيجية ومقاومة كل فكرة تريد النيل منها. وكذلك التوعية العامة بالحذر من التعامل مع الأخبار والشائعات بطريقة «بادي الرأي» (أي بالرؤية الضيقة والمسطحة)، ولكن بالأفق الواسع وبالرجوع إلى المرجعيات الرسمية وغير الرسمية.

● تأهيل المرجعيات العلمية، الرسمية وغير الرسمية. وذلك أن المرجعيات الرسمية غير كافية مهما كثر عددها ومهما كثرت وسائلها (القنوات الفضائية وغيرها). فلابد من تكوين نخب اجتماعية كثيرة، مع الحرص على تقليل وإزالة التناقض الاستراتيجي بين النخب الرسمية وغير الرسمية.

● تقوية الثقة بين الجمهور والقيادة. وهذا يتطلب أموراً مهمة، منها أولاً أن تكون القيادة جديرة بالثقة، ومنها أن تحترم القيادة عقيدة الأمة وأن لا تجعل على نفسها حجة في هذا المجال، ومنها أن تعمل بجد على تقليل وإزالة أسباب الشعور بالظلم والإقصاء وسلب الحقوق، فإن الإشاعات وسائر أنواع التحريك العدائي تسير بقوة في مواضع الحطام الإنساني.

- عمليات رصد حركة الأفكار والأراجيف، وتتعاون عليها المؤسسات الأمنية والسياسية وغيرها، بالإضافة إلى دور المجتمع ومؤسساته المدنية ووسائل الإعلام.
- نشر الحقائق وتفعيل قوانين وأنظمة الشفافية، وذلك أن إخفاء وتغطية الحقائق المشمولة بالشفافية يثير الشكوك ويسمح بتمرير أنواع الإشاعات. واللوم يقع هنا كله على المؤسسات الفاسدة التي تتمرد على الشفافية.
- فضح الإشاعات التي لها وجهة عدائية، وإن كانت غير مباشرة.
- طرق أمنية، منها اختراق مسار الإشاعة لإفسادها أو تغيير اتجاهها، ومنها الإشاعات المضادة.

القلة المؤثرة والكثرة التابعة

١- بعض النصوص في القلة المؤثرة:

أولا: قال تعالى: ﴿فَلَوْلَا كَانَ مِنَ ٱلْقُرُونِ مِن قَبْلِكُمْ أُوْلُواْ بَقِيَّةٍ يَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْفَسَادِ فِى ٱلْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّنْ أَنجَيْنَا مِنْهُمْ ۗ وَٱتَّبَعَ ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ مَآ أُتْرِفُواْ فِيهِ وَكَانُواْ مُجْرِمِينَ﴾ هود: ١١٦. سمى الفضل والجودة بقية لأنّ الرجل يستبقى مما يخرجه أجوده وأفضله، فصار مثلاً في الجودة والفضل. ويقال: فلان من بقية القوم، أى من خيارهم. ومنه قولهم: في الزوايا خبايا وفي الرجال بقايا، كما ذكر الزمخشري. ويقال: قوم لهم بقية، إذا كان فيهم خير. وذكر ابن عطية أنه قيل: بَقِيَّة لأن الشرائع والدول ونحوها قوتها في أولها ثم لا تزال تضعف فمن ثبت في وقت الضعف فهو بقية الصدر الأول. وقال الزمخشري: ﴿إِلَّا قَلِيلًا﴾ استثناء منقطع، معناه: ولكن قليلا ممن أنجينا من القرون نهوا عن الفساد، وسائرهم تاركون للنهى. وإن قلت في تحضيضهم على النهى عن الفساد معنى نفيه عنهم، فكأنه قيل: ما كان من القرون أولو بقية إلا قليلا، كان استثناء متصلاً ومعنى صحيحاً وكان انتصابه على أصل الاستثناء.اهـ من (تفسير الزمخشري). ويساعد على اتصال الاستثناء وجود ضمير بعد إلا يرجع إلى المستثنى منه. فالمعنى الإجمالي: لم يكن من قبلكم من ينهى عن الفساد في الأرض إلا بقية قليلة ممن أنجينا منهم. والترف هو التوسع في التنعم المادي، إذا كانت لذة أو شهوة هذا التنعم هي

التي تسوق الإنسان في مجمل تصرفاته، وفي ذلك تنبيه إلى أن الترف في النعم يسوق إلى الإجرام.

ثانياً: قال تعالى: ﴿ٱعۡمَلُوٓاْ ءَالَ دَاوُۥدَ شُكۡرٗاۚ وَقَلِيلٞ مِّنۡ عِبَادِيَ ٱلشَّكُورُ﴾ سبأ: ١٣. تدبر أن «شكراً» منصوب على أنه مفعول لأجله، أي اعملوا لأجل شكر الله تعالى. فطريق الشكر هو العمل الصالح في مختلف المجالات، كما ينبه إليه سياق الآيات في سورة سبأ. والشكور صيغة مبالغة، فهو من كان شكر الله تعالى عادة عنده أو سجية، والآية صريحة في قلة عددهم، وذلك لقلة من يشكر بالعمل كما نبه إليه ابن عاشور.

ثالثاً: قال تعالى: ﴿وَإِنَّ كَثِيرٗا مِّنَ ٱلۡخُلَطَآءِ لَيَبۡغِي بَعۡضُهُمۡ عَلَىٰ بَعۡضٍ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَقَلِيلٞ مَّا هُمۡۗ﴾ ص: ٢٤. «ما» في عبارة ﴿وَقَلِيلٞ مَّا هُمۡۗ﴾ زائدة تفيد الإبهام كما ذكر الزمخشري والآلوسي، وقال الآلوسي: ويتضمن ذلك التعجب فإن الشيء إذا بولغ فيه كان مظنة للتعجب منه فكأنه قيل: ما أقلهم.اهـ من (تفسير الآلوسي).

رابعاً: قال تعالى: ﴿وَكَانَ فِي ٱلۡمَدِينَةِ تِسۡعَةُ رَهۡطٖ يُفۡسِدُونَ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَلَا يُصۡلِحُونَ ۝٤٨ قَالُواْ تَقَاسَمُواْ بِٱللَّهِ لَنُبَيِّتَنَّهُۥ وَأَهۡلَهُۥ ثُمَّ لَنَقُولَنَّ لِوَلِيِّهِۦ مَا شَهِدۡنَا مَهۡلِكَ أَهۡلِهِۦ وَإِنَّا لَصَٰدِقُونَ ۝٤٩ وَمَكَرُواْ مَكۡرٗا وَمَكَرۡنَا مَكۡرٗا وَهُمۡ لَا يَشۡعُرُونَ ۝٥٠﴾ النمل: ٤٨ – ٥٠. فكانوا تسعة رهط فقط، ولكن تدبر عبارة ﴿فِي ٱلۡأَرۡضِ﴾، فإنها تنبه إلى سعة فسادهم في تلك المدينة، وكأنه فساد في القضايا العامة أو الكبرى. وتدبر عبارة ﴿وَلَا يُصۡلِحُونَ﴾، فإن الفعل المضارع في سياق النفي يدل على العموم، كما هو الحال في النكرة المنفية، ولعله لذلك قال الزمخشري: وكانوا عتاة قوم صالح عليه السلام، وَلا يُصْلِحُونَ يعنى أن شأنهم الإفساد البحت الذي لا يخلط بشيء من الصلاح كما ترى بعض المفسدين قد يندر منه بعض الصلاح.اهـ من (تفسير الزمخشري). وقريب من ذلك يُقال في قوله تعالى: ﴿وَكَذَٰلِكَ جَعَلۡنَا فِي كُلِّ قَرۡيَةٍ أَكَٰبِرَ مُجۡرِمِيهَا لِيَمۡكُرُواْ فِيهَاۖ وَمَا يَمۡكُرُونَ إِلَّا بِأَنفُسِهِمۡ وَمَا يَشۡعُرُونَ﴾ الأنعام: ١٢٣، فتوجد قلة من كبار المجرمين، ولكنها مُحاطة بعدد كبير ممن له الاستعداد لمتابعتهم، وقد سبق بيان ذلك.

خامساً: عَنِ ابن عمر رَضِيَ الله عَنْهُمَا، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ: «إِنَّمَا النَّاسُ

كَالإِبِلِ المِائَةِ، لاَ تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً» رواه البخاري ومسلم وغيرهما. وسيأتي تفسيره بعد قليل إن شاء الله تعالى.

٢- إعداد النخب (المرجعيات):

قال تعالى: ﴿ وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴾ السجدة: ٢٤، وقال تعالى: ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ المجادلة: ١١. النخب هم القلة الأكثر تأثيراً في المجتمع، وإعدادهم أمر في غاية الأهمية في عامة المجالات الإنسانية، كالمجال العلمي والسياسي والقانوني وغيرها. وقد ذكرنا تفسير جملة من النصوص في هذا المجال، وذلك في فصل الوسائل ومواضع أخرى من (المنطلق)، وذكرنا تفسير بعضها الآخر في هذه الدراسة. ولذلك نكتفي هنا بسرد النصوص مع تنبيهات مختصرة، وبتفسير مختصر لآية الإستحفاظ ولحديث «إِنَّمَا النَّاسُ كَالإِبِلِ المِائَةِ، لاَ تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً».

- قال تعالى: ﴿وَلَكِن كُونُوا رَبَّانِيِّينَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ ﴾ آل عمران: ٧٩. صحيح أن سياق الآية يدل على أنه خطاب للناس أن يكونوا ربانيين، غير أن المستجيبين لهذا الخطاب هم طائفة قد تكون قليلة، وأما الدرجات العالية من الربانية فأهلها قليلون جداً. فالعموم في الخطاب ضروري لأجل انتقاء النخبة القليلة من أهل الدرجات العالية، وسنوضح ذلك بعد قليل إن شاء الله تعالى.
- وقال تعالى: ﴿ إِنَّا أَنزَلْنَا التَّوْرَاةَ فِيهَا هُدًى وَنُورٌ يَحْكُمُ بِهَا النَّبِيُّونَ الَّذِينَ أَسْلَمُوا لِلَّذِينَ هَادُوا وَالرَّبَّانِيُّونَ وَالْأَحْبَارُ بِمَا اسْتُحْفِظُوا مِن كِتَابِ اللَّهِ وَكَانُوا عَلَيْهِ شُهَدَاءَ ﴾ المائدة: ٤٤. معنى الآية الكريمة أن النبيين يحكمون بالتوراة أو الكتاب بصورة مطلقة أو عامة، وأما الربانيون والأحبار فيحكمون بما استحفظوا من كتاب الله، أي على قدر جهدهم وعلمهم وقدرتهم على الشهادة على صحته. والرباني هو الذي يرب الناس ويدير مصالحهم، فيجب عليه ان يجمع بين العلم بالشريعة والعلم بأحوال الناس وطرق سياستهم وقيادتهم. وأما الأحبار، فواحده حبر، واصل معناه: الأثر في حسن وبهاء، والمحبَّر المزين. فالحبر هو من ظهرت عليه آثار وزينة العلم، ولذلك قال المفسرون إن الأحبار هم العلماء. ويجب على الحبر إذا أراد أن يكون ربانياً أن يجمع إلى علم أحكام القضايا الفقهية العلمَ بقيادة الناس والأهلية

لها، ولذلك صرح بعض العلماء بأن مرتبة الرباني فوق مرتبة الحبر. ويصح عطف الربانيين والأحبار على النبيين، وتكون عبارة ﴿بِمَا ٱسْتُحْفِظُوا۟ مِن كِتَٰبِ ٱللَّهِ وَكَانُوا۟ عَلَيْهِ شُهَدَآءَ﴾، متعلقة بحكم الربانيين والأحبار دون النبيين. يقوي ذلك أن توسيط المحكوم لهم (أي الذين هادوا) بين الجملتين يساعد على جواز وجه آخر أيضاً، وهو أن رفع ﴿وَٱلرَّبَّٰنِيُّونَ وَٱلْأَحْبَارُ﴾ يكون بفعل محذوف يدل عليه السياق، والتقدير: ويحكم الربانيون والأحبار بما استحفظوا. وعلى أي وجه فإن عدم تكرار الفعل: يحكم، ينبه إلى أن حكم الربانيين والأحبار تابع لحكم الأنبياء ومنضبط بضوابطه.

- وقال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا﴾ النساء: ٥٨. فلابد من تأهيل نخبة لكل واجب من فروض الكفاية، وسيأتي المزيد عن الأهلية بعد قليل إن شاء الله تعالى.

- وقال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَطِيعُوا۟ ٱللَّهَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ وَأُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنكُمْ ۖ فَإِن تَنَٰزَعْتُمْ فِى شَىْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ النساء: ٥٩. وقد ذكرنا تفسير هذه الآية الكريمة في أدلة إدارة السلطة من هذه الدراسة.

- وقال تعالى: ﴿وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ أَذَاعُوا۟ بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ۗ﴾ النساء: ٨٣.

- وقال تعالى: ﴿وَمَا كَانَ ٱلْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا۟ كَآفَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا۟ فِى ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُوا۟ قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوٓا۟ إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾ التوبة: ١٢٢.

- وقال تعالى: ﴿قَالَ ٱلَّذِى عِندَهُۥ عِلْمٌ مِّنَ ٱلْكِتَٰبِ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ۚ فَلَمَّا رَءَاهُ مُسْتَقِرًّا عِندَهُۥ قَالَ هَٰذَا مِن فَضْلِ رَبِّى لِيَبْلُوَنِىٓ ءَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ﴾ النمل: ٤٠.

- وقال تعالى: ﴿فَسْـَٔلُوٓا۟ أَهْلَ ٱلذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ النحل: ٤٣.

- وقال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوٓا۟ أَنصَارَ ٱللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّۦنَ مَنْ أَنصَارِىٓ إِلَى ٱللَّهِ ۖ قَالَ ٱلْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنصَارُ ٱللَّهِ ۖ﴾ الصف: ١٤. وسبق أن ذكرنا أن الحواري من الناس هو الذي روجع في تأهيله ومروره بالتجارب الناجحة، وصار في نقاوته من عوامل النكوص والفشل كنقاوة الخبز الحوّاري، وقد نبه باختصار إلى هذا المعنى الجليل الإمام الأزهري في (تهذيب اللغة).

● وعَنِ ابن عمر رَضِيَ الله عَنْهُما، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ: «إِنَّمَا النَّاسُ كَالإِبِلِ المِائَةِ، لاَ تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً» رواه البخاري ومسلم وغيرهما. الراحلة من الإبل يُطلق على الذكر والأنثى، وهو البعير القوي في حمل أثقال الناس وحسن السير بها في السفر ونحوه، والتمثيل في الحديث هو للناس عموماً كما هو واضح من اللفظ، وليس خاصاً بفئة معينة. وهذا مَثل للإنسان الجواد الكريم الذي يمتد عطاؤه إلى خارج حدود بيته وأهله، فهو يحمل أثقال الآخرين ويدفع عنهم ويكشف كُرُباتهم، فهو على درجة عالية من تحمل المسؤولية. وواضح أن عدد هؤلاء قد يقرب من واحد في المائة أو أقل، وكلما قلت درجة العطاء وتحمل المسؤولية كَثُر العدد. وتدبر خبر عَبْدِ الله بْنِ شَقِيقٍ، قَالَ: قُلْتُ لِعَائِشَةَ: هَلْ كَانَ النَّبِيُّ ﷺ يُصَلِّي وَهُوَ قَاعِدٌ؟ قَالَتْ «نَعَمْ، بَعْدَ مَا حَطَمَهُ النَّاسُ» رواه مسلم وغيره، كأنها تريد أنه ﷺ انكسرت قوة جسده بسبب أثقال وأعباء العمل لإصلاح أمر الناس، وهذا على النقيض من الوالي الحطمة الذي يكسر الناس، لأنه لا يريد أن يُتعب نفسه بالصبر والتفكير والتخطيط وبعض التضحية.

٣- بعض النصوص في الكثرة التابعة أو الضعيفة:

أولاً: قال تعالى: ﴿وَإِن تُطِعْ أَكْثَرَ مَن فِي ٱلْأَرْضِ يُضِلُّوكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِۚ إِن يَتَّبِعُونَ إِلَّا ٱلظَّنَّ وَإِنْ هُمْ إِلَّا يَخْرُصُونَ﴾ الأنعام: ١١٦. فتدبر لفظ الأرض، فإن ظاهره هو الكرة الأرضية كلها، أي الدنيا، ومن أدعى إرادة بلد معين فعليه بالدليل. و﴿إِن يَتَّبِعُونَ﴾ أي: ما يتبعون، والظن خلاف العلم، وهو ما لا يدركونه بحقيقته ولا بحقيقة تدل عليه. والخرص هو الـحَزْر أو التقدير بظاهر من الظواهر من غير دخول في باطن أو حقيقة الحال، ولذلك استعملته العرب كناية عن الكذب لأنه يؤدي إليه، ويُقال: خَرَصْتُ النَّخْلَ والكَرْم، إذا حَزَرْتَ كيل ثمَرَه وهو معلق على النخلة أو الشجرة، وهي رؤية تقريبية وجزئية، لأنها تنظر إلى الحجم من بعيد، ولا تستطيع رؤية أي ضرر يؤثر على القيمة. ولذلك كان خرص الثمار من الجهة الفقهية حكماً استثنائياً وليس حكماً أصلياً. وتدبر صيغة الحصر في عبارة ﴿إِن يَتَّبِعُونَ إِلَّا ٱلظَّنَّ وَإِنْ هُمْ إِلَّا يَخْرُصُونَ﴾. والآية الكريمة واضحة أن طاعة جمهور أهل الأرض يُضل عن سبيل الله تعالى، وذهب بعض المفسرين إلى تعليل ذلك بأن أكثر أهل الأرض كفار. وهذه علة قاصرة، لأن العقيدة هي أحد العوامل، وتوجد عوامل أخرى كالحكمة والأهلية

والاستقامة، وتدبر في هذا المعنى قوله تعالى: ﴿وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ فِيكُمۡ رَسُولَ ٱللَّهِۚ لَوۡ يُطِيعُكُمۡ فِي كَثِيرٖ مِّنَ ٱلۡأَمۡرِ لَعَنِتُّمۡ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ حَبَّبَ إِلَيۡكُمُ ٱلۡإِيمَٰنَ وَزَيَّنَهُۥ فِي قُلُوبِكُمۡ وَكَرَّهَ إِلَيۡكُمُ ٱلۡكُفۡرَ وَٱلۡفُسُوقَ وَٱلۡعِصۡيَانَۚ أُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلرَّٰشِدُونَ﴾ الحجرات: ٧، فهداية الجمهور المؤمن في القضايا العامة المعقدة هي بطاعة النخبة الصالحة، ومن هذا الأصل قوله تعالى: ﴿وَإِذَا جَآءَهُمۡ أَمۡرٞ مِّنَ ٱلۡأَمۡنِ أَوِ ٱلۡخَوۡفِ أَذَاعُواْ بِهِۦۖ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ وَلَوۡلَا فَضۡلُ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ وَرَحۡمَتُهُۥ لَٱتَّبَعۡتُمُ ٱلشَّيۡطَٰنَ إِلَّا قَلِيلٗا﴾ النساء: ٨٣. وإذا أردت أن تعرف سهولة تضليل الجمهور وحرف الرأي العام فانظر في كتاب (أسلحة الخداع الشامل)، وكتاب (أحجار على رقعة الشطرنج) ومصادر أخرى كثيرة، وسنذكر بعض الخصائص المهمة للجمهور في أواخر مبحث الشورى إن شاء الله تعالى. وتدبر سبب الإضلال في طاعة جمهور أهل الأرض، وهذا السبب هو العلة الحقيقية التي تنطبق على كثير من المجتمعات بصرف النظر عن عقيدتهم. فأصل العلة هي عبارة ﴿إِن يَتَّبِعُونَ إِلَّا ٱلظَّنَّ﴾، فهم لا يتوصلون مباشرة إلى حقيقة القضية، وكذلك لا يلتفتون إلى الحقائق الأكيدة التي تدل على حقيقة تلك القضية، ونتيجة هذه العلة توضحها عبارة ﴿وَإِنۡ هُمۡ إِلَّا يَخۡرُصُونَ﴾، فرؤيتهم تقديرية وجزئية، والمصيبة أولاً في الرؤية الجزئية لأن صاحب الهوى يُكَـيِّـف الجزئية لما يخدم هواه ثم يجعل التقديرات مناسبة لذلك، ومن هنا كان ذنب الخراصين عظيماً، كما في قوله تعالى: ﴿قُتِلَ ٱلۡخَرَّٰصُونَ ١٠ ٱلَّذِينَ هُمۡ فِي غَمۡرَةٖ سَاهُونَ ١١﴾ الذاريات: ١٠ – ١١. والمصيبة الكبرى حين تصبح الظنون والتخرصات هي الأساس الذي تقوم عليه السياسات العدائية والحروب.

ثانياً: نصوص أخرى،كقوله تعالى: ﴿أَمۡ يَقُولُونَ بِهِۦ جِنَّةُۢۚ بَلۡ جَآءَهُم بِٱلۡحَقِّ وَأَكۡثَرُهُمۡ لِلۡحَقِّ كَٰرِهُونَ﴾ المؤمنون: ٧٠، وقوله تعالى: ﴿وَمَآ أَكۡثَرُ ٱلنَّاسِ وَلَوۡ حَرَصۡتَ بِمُؤۡمِنِينَ﴾ يوسف: ١٠٣، وقوله تعالى: ﴿وَلَقَدۡ صَرَّفۡنَٰهُ بَيۡنَهُمۡ لِيَذَّكَّرُواْ فَأَبَىٰٓ أَكۡثَرُ ٱلنَّاسِ إِلَّا كُفُورٗا﴾ الفرقان: ٥٠. وكذلك النصوص التي تستثني الملتزمين فقط من وصف جنس الإنسان بأوصاف تؤثر على قراره، كقوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱلۡإِنسَٰنَ خُلِقَ هَلُوعًا ١٩ إِذَا مَسَّهُ ٱلشَّرُّ جَزُوعٗا ٢٠ وَإِذَا مَسَّهُ ٱلۡخَيۡرُ مَنُوعًا ٢١ إِلَّا ٱلۡمُصَلِّينَ ٢٢ ٱلَّذِينَ هُمۡ عَلَىٰ صَلَاتِهِمۡ دَآئِمُونَ ٢٣﴾ المعارج: ١٩ – ٢٣، إلى قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ هُم بِشَهَٰدَٰتِهِمۡ قَآئِمُونَ﴾ المعارج: ٣٣. وكذلك النصوص المذكورة قبل قليل في القلة الصالحة، فإنها تستلزم خلاف ذلك في الكثرة.

٤- من قواعد التفاعل بين القلة والكثرة في الكيان الواحد:

● القلة الهادية هم المرجعيات والقادة الرسميون وغير الرسميين: وأدلة ذلك كثيرة، كقوله تعالى: ﴿وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ﴾ النساء: ٨٣، وقوله تعالى: ﴿وَٱلرَّبَّٰنِيُّونَ وَٱلْأَحْبَارُ بِمَا ٱسْتُحْفِظُواْ مِن كِتَٰبِ ٱللَّهِ وَكَانُواْ عَلَيْهِ شُهَدَآءَ﴾ المائدة: ٤٤، وقوله تعالى: ﴿فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُواْ فِي ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُواْ قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوٓاْ إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾ التوبة: ١٢٢، وقوله تعالى: ﴿فَسْـَٔلُوٓاْ أَهْلَ ٱلذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ الأنبياء: ٧، وقوله تعالى: ﴿كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّۧنَ مَنْ أَنصَارِيٓ إِلَى ٱللَّهِۖ قَالَ ٱلْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنصَارُ ٱللَّهِۖ﴾ الصف: ١٤. ومن نظر في السيرة وأحاديث الفضائل يجد أن النبي ﷺ أعطى بعض أصحابه منزلة الوزارة اوالقيادة أو الإمامة، وكانت قيادة بعضهم تشبه القيادة الرسمية في زماننا، وبعضهم الآخر كانت قيادته اجتماعية أو غير رسمية. ويجب على القيادات غير الرسمية أن تمارس وظيفتها من خلال النشاط الدعوي أو الاجتماعي أو الإعلامي أو المؤسسات المدنية، وينبغي كذلك أن تعرف كيف توصل الفكرة والنصيحة إلى القيادات الرسمية، ويقتضي ذلك إعداد أنظمة التواصل المباشر بالإضافة إلى القنوات العامة كالإعلام وغيره.

● الكثرة التابعة هم مادة العمل وجنوده: وذلك أن القلة المؤثرة غير كافية للعمليات التنفيذية، فلابد من تبصير الكثرة بواجباتها ومساعدتها على القيام بها بالدرجات المستطاعة من الضبط. وينبغي كذلك التعامل بحكمة مع هفوات الكثرة وشطحاتها، وجعلها تتقبل طوعاً رد الأمور العامة إلى المرجعيات. وتدبر في ذلك قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِٱلْجُنُودِ قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ مُبْتَلِيكُم بِنَهَرٍ فَمَن شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَن لَّمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُۥ مِنِّيٓ إِلَّا مَنِ ٱغْتَرَفَ غُرْفَةَۢ بِيَدِهِۦۚ فَشَرِبُواْ مِنْهُ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْهُمْۚ فَلَمَّا جَاوَزَهُۥ هُوَ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مَعَهُۥ قَالُواْ لَا طَاقَةَ لَنَا ٱلْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِۦۚ قَالَ ٱلَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُم مُّلَٰقُواْ ٱللَّهِ كَم مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةَۢ بِإِذْنِ ٱللَّهِۗ وَٱللَّهُ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ﴾ البقرة: ٢٤٩. ومع المنزلة المتقدمة للكثرة من الصحابة، فقد قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ﴾ آل عمران: ١٥٩. وفي روايات وفود العرب في عهد النبوة قصص مهمة جداً

في حكمة النبي ﷺ في دمجهم بالتدريج في الكيان الإسلامي وأنظمته.

● رفع مستوى الكثرة وتخريج من يلتحق بالنخبة: تكون عمليات رفع المستوى في مجالين على أقل تقدير، المجال الأول: تحصيل ما يمكن من مؤهلات القيادة وذلك لأهميته العظيمة، فهو خطاب عام للمؤمنين، بدليل قوله تعالى: ﴿مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَن يُؤْتِيَهُ ٱللَّهُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحُكْمَ وَٱلنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا۟ عِبَادًا لِّى مِن دُونِ ٱللَّهِ وَلَٰكِن كُونُوا۟ رَبَّٰنِيِّۦنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ﴾ آل عمران: ٧٩، ذكرنا معنى الرباني تحت عنوان من «يصلح للقيادة»، وفي الآية الكريمة حذف نفسره بما هو مذكور في السياق، فإن عبارة ﴿وَلَٰكِن كُونُوا۟﴾، تقديرها في الظاهر: ولكن يقول للناس كونوا ربانيين بما...... غير أن كل فرد من عموم الناس يصل إلى درجة معينة ومجال معين بحسب جهده وملكاته واستطاعته، كما ينبه إلى ذلك حديث ابن عمر عَنِ النَّبِيِّ ﷺ أَنَّهُ قال: «أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» رواه مسلم والبخاري وغيرهما. المجال الثاني: رفع المستوى المهني للعمل كالطب أو الهندسة أو السياسة أو غيرها. وبعمليات التقويم والتفاعل المتبادل بين الأشخاص، تتم زيادة التركيز على المتفوقين لتأهيلهم لما هو أرفع مما هم عليه، وإلحاقهم بالقلة المؤثرة أو الهادية، وذلك لتغطية مواقع الحاجة، ولتعويض النقص في النخبة بسبب توسع الأعمال أو الوفاة أو تقدم العمر، والله تعالى أعلم.

● العموم في مرجعية النخبة: قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا﴾ النساء: ٥٨. الأمانة هي كل تكليف مادي أو معنوي يتحمله الإنسان ويكون مسؤولاً عنه، والآية الكريمة عامة في الأمانات كلها، وأعظمها المناصب وأعمال المصالح العامة. ويقتضي ذلك وضع شروط الأهلية وبأعلى المعايير لكل منصب عام، ولأداء كل عمل ولصناعة كل قرار، وخاصة الأعمال التي تتصل بالمصالح العامة. والمناصب الخاصة مشمولة أيضاً. وسيأتي تفسير الآية الكريمة في مبحث الشورى إن شاء الله تعالى.

٥- دور المساجد في الصلة بين النخبة والكثرة:

قال تبارك وتعالى: ﴿ ۞ اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۚ مَثَلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ ۖ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ ۖ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِن شَجَرَةٍ مُّبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَّا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ ۚ نُّورٌ عَلَىٰ نُورٍ ۗ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَن يَشَاءُ ۚ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ ۗ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٣٥﴾ فِي بُيُوتٍ أَذِنَ اللَّهُ أَن تُرْفَعَ وَيُذْكَرَ فِيهَا اسْمُهُ يُسَبِّحُ لَهُ فِيهَا بِالْغُدُوِّ وَالْآصَالِ ﴿٣٦﴾ رِجَالٌ لَّا تُلْهِيهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَن ذِكْرِ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ ۙ يَخَافُونَ يَوْمًا تَتَقَلَّبُ فِيهِ الْقُلُوبُ وَالْأَبْصَارُ ﴿٣٧﴾ ﴾ النور: ٣٥ – ٣٧. يتضح في هذه الآيات وغيرها دور المساجد في النظام الإسلامي. **الفائدة الأولى:** في ألفاظ وتركيب الآية، فقوله تعالى: ﴿ فِي بُيُوتٍ ﴾، الجار والمجرور يتعلق بشيء إما مذكور أو محذوف، والأظهر أنه يتعلق بشيء من المذكورات قبله، فقدره بعضهم بأن المشكاة في بيوت أذن الله...، وقدره بعضهم بأن المصباح في بيوت، وقدره بعضهم بأن الإيقاد من شجرة مباركة في بيوت. وعلى أي حال فإن تعليق الجار والمجرور بشيء مما ذُكر قبله أولى من قطع اتصاله وتعليقه بمحذوف كمن قال إن التقدير: الله في بيوت، وكأن يُقال: الخير في بيوت أو الهداية في بيوت. وعبارة ﴿ فِي بُيُوتٍ ﴾ مقيدة بأنها أذِن الله تعالى أن تُرفع.... الخ، وهذه صفة المساجد، خاصة وأن بعض بيوت الناس فيها صلاة وطاعة وليس فيها رجال، والقول بأن البيوت هنا هي المساجد هو المشهور عن المفسرين، ولكن ذهب عكرمة إلى أن العبارة مطلقة في كل بيت تُقام فيه الصلاة وطاعة الله تعالى، وكذلك ذهب أبو حيان إلى أن الإطلاق هو الظاهر، وعلى أي حال فإن بيوت المسلمين يمكن أن تقوم مقام المساجد في أحوال خاصة كما سنذكر إن شاء الله تعالى. وأيضاً، فإن كون البيوت المذكورة متعلقة ببعض مضامين مَثَلٍ لنوره عز وجل يقطع بالأهمية الكبيرة للمساجد، ولكنه ليس دالاً بحال من الأحوال على حصر المعاني المذكورة فيها. وقوله تعالى: ﴿أَن تُرْفَعَ﴾، أي يُرفع قدرها، ويشمل ذلك العناية بالبناء ورفعه، ووكذلك إعلاء وظائف المسجد. وقد ذكر العلماء أنواعاً من تعظيم المساجد كالمحافظة على طهارتها المادية والمعنوية وعدم إجراء الأعمال الدنيوية فيها. **الفائدة الثانية:** الوضع التأريخي للمسجد وتكييفه للحاضر، فإن مسجد المدينة في عهد النبوة كان مقراً للمؤسسة الحكومية العليا، وكان إمام الصلاة هو القائد السياسي الأعلى، وفي المسجد وفي الغرف المتصلة به كان يُصنع القرار السياسي والجهادي

والاقتصادي والاجتماعي للدولة، وكان التواجد في المسجد في أوقات الصلاة وحين الاستدعاء يشبه الدوام الرسمي في المؤسسة الحكومية اليوم، من ذلك قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ وَإِذَا كَانُوا۟ مَعَهُۥ عَلَىٰٓ أَمْرٍ جَامِعٍ لَّمْ يَذْهَبُوا۟ حَتَّىٰ يَسْتَـْٔذِنُوهُ ۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَسْتَـْٔذِنُونَكَ أُو۟لَـٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ ۚ فَإِذَا ٱسْتَـْٔذَنُوكَ لِبَعْضِ شَأْنِهِمْ فَأْذَن لِّمَن شِئْتَ مِنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمُ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ النور: ٦٢، هذه الآية مطلقة في معية رسول الله ﷺ على أمر جامع سواء كان الاجتماع في المسجد أو في غيره، غير أن المسجد كان مقراً للأمور الجامعة (المصالح العامة) في كثير من الأحيان. صحيح أن حجم وعدد وظائف المؤسسات الحكومية تضخم جداً اليوم، فلا مجال لجعلها في المسجد، كما أن إمام المسجد والخطيب اليوم ليس له قيادة رسمية في أغلب الأحيان. ولكن يمكن للمسجد أن يكون سانداً للوظائف الحكومية الرشيدة، وذلك بالدعوة إلى الإصلاح ومكافحة الفساد وبالتعبئة ورفع المعنويات. وهذا يوجب أمرين، **الأمر الأول**: على الأئمة وخطباء المساجد أن يكونوا على درجة جيدة من العلم والوعي في السياسة والأعمال الحكومية، وبعبارة أخرى يجب أن يكونوا مؤهلين للقيادة غير الرسمية أي القيادة الاجتماعية، على نحو قوله تعالى: ﴿وَلَـٰكِن كُونُوا۟ رَبَّـٰنِيِّـۧنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَـٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ﴾ آل عمران: ٧٩، وقد ذكرنا تفسير هذه الآية الكريمة في أكثر من موضع. **الأمر الثاني**: أن يوجد تواصل جيد بين القيادات الرسمية وأئمة وخطباء المساجد، وليس التواصل لمجرد فرض التوجيهات الرسمية بلا تفاهم على علماء المساجد، ولكن للتفاهم ولتوجيه الجهود إلى وجهة مشتركة وهي المصالح العامة، ومن أهمها الإصلاح ومكافحة الفساد ورفع الظلم والاتجاه الاستراتيجي في بلاد المسلمين. ولاشك أن التفاهم سيكون سهلاً وعظيم الفائدة بين الحكومة النظيفة العادلة وعلماء المساجد الداعين إلى الحق والمصلحة العامة. ولكن يضعف التفاهم حين تنقطع الصلة الشفافة بين القيادة الرسمية والقيادة الاجتماعية، إما لكون بعض خطباء المساجد غير مؤهلين للقيادة الاجتماعية ولا يحسنون الاستجابة للمصالح العامة، وإما لكون القيادة الرسمية غافلة جداً عن أهمية المساجد في تحريك الأفكار الصالحة وفي مكافحة الأفكار الضارة، وإما لكون القيادة الرسمية رافضة للإصلاح ومكافحة الفساد وتريد إسكات صوت الحق والنصيحة، وقد تريد فوق ذلك صبغة النشاط الديني بصبغة متجانسة مع المنافع الخاصة للمسؤولين

ومظالمهم وكأنه مسجد ضرار!! وهذا قد يُلجئ القيادات الاجتماعية إلى زيادة الإعتماد على المجاميع الاجتماعية كبديل اضطراري للمساجد، ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿وَٱجْعَلُواْ بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً﴾ يونس: ٨٧، وقد تقدم تفسير الآية تحت عنوان «البيت المفتوح»، ونكتفي هنا بالقول بأن القبلة في العربية هي الجهة المادية أو المعنوية التي يتوجه إليها الإنسان أو يُقبل عليها، ففي الآية أمر بجعل بيوتهم أنفُسها قبلة، أي يُقبل عليها الناس لأنها مفتوحة بالمعاني الجليلة الموجودة في المساجد وبالسخاء، وهذا كما في المثل عندنا: فلان بيته مفتوح. ويتصل بما ذكرناه قوله تعالى: ﴿لَّا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَىٰهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَٰحٍۭ بَيْنَ ٱلنَّاسِ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ٱبْتِغَآءَ مَرْضَاتِ ٱللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ النساء: ١١٤، وقد ذكرنا تفسير آية النجوى في (المنطلق) وذكرنا فوائد مهمة في المبحث السابع (القلة المؤثرة).

٦- النخبة المؤثرة والكثرة التابعة من الأقوال والأفعال:

ذكرنا قبل قليل القلة والكثرة من الناس، وإذا تذكرنا ما تقتضيه نصوص القرآن والسنة من تقسيم الحسنات إلى درجات وأولويات، وتقسيم السيئات إلى صغار الذنوب وكبارها وأكبر الكبائر، إذا تذكرنا ذلك علمنا يقيناً أن عدداً قليلاً من الحسنات الكبيرة قد تؤدي إلى الجزء الأكبر من الآثار أو النتائج الحسنة، وأن عدداً قليلاً من السيئات الكبيرة قد تؤدي إلى الجزء الأكبر من النتائج السيئة. وتوجد نصوص شرعية تخص هذا الأصل، فعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قال: «إِنَّ العَبْدَ لَيَتَكَلَّمُ بِالكَلِمَةِ مِنْ رِضْوَانِ الله، لاَ يُلْقِي لَهَا بَالًا، يَرْفَعُهُ الله بِهَا دَرَجَاتٍ، وَإِنَّ العَبْدَ لَيَتَكَلَّمُ بِالكَلِمَةِ مِنْ سَخَطِ الله، لاَ يُلْقِي لَهَا بَالًا، يَهْوِي بِهَا فِي جَهَنَّمَ» رواه البخاري وأحمد. والأمر كذلك في الأعمال، فإن عملاً واحداً قد يقع موقعاً تحصل به نتائج عظيمة. مثال من عهد النبوة الثبات والبطولة يوم بدر، فهو عند الصحابة والمفسرين يوم الفرقان المذكور في قوله تعالى: ﴿يَوْمَ ٱلْفُرْقَانِ يَوْمَ ٱلْتَقَى ٱلْجَمْعَانِ﴾ الأنفال: ٤١، ويتضح عظيم أثره من حديث عَبْدِ الله بْنِ أَبِي أَوْفَى، قَالَ: شَكَى عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ عَوْفٍ خَالِدَ بْنَ الْوَلِيدِ إلى رَسُولِ الله ﷺ، فَقَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «يَا خَالِدُ، لِمَ تُؤْذِي رجلاً مِنْ أَهْلِ بَدْرٍ؟ لَوْ أَنْفَقْتَ مِثْلَ أُحُدٍ ذَهَبًا لَمْ تُدْرِكْ عَمَلَهُ» رواه ابن حبان والإمام أحمد في (فضائل الصحابة) وإسناده صحيح، وصححه شعيب الأرنؤوط، وأصله في صحيحر الإمام مسلم. وقريب من ذلك يُقال في الهجرة وتأسيس حكومة المدينة المنورة وبيعة الرضوان مع صلح

الحديبية ثم فتح مكة، وهكذا تجد في كل مسار عظيم أعمالاً محددة، كان لها أعظم التأثير. وتذكر ردم ذي القرنين رحمه الله تعالى، فإن الناس إلى اليوم ينتفعون بعزل يأجوج ومأجوج عن البشر. وواضح أن مقابلة القلة والكثرة في الأقوال والأعمال لا يلزم أن تكون قلة أو كثرة عدد، ولكن قلة أو كثرة القَدْر أو الجهد أو الكلفة ونحو ذلك من المعاني.

وقد اتجهت المباحث التطبيقية الغربية إلى توسيع مفهوم القلة والكثرة، من القلة والكثرة من الناس إلى القلة والكثرة من الأعمال والأقوال. وقد ابتدأ الأمر عندهم بظاهرة أو قانون أو مبدأ «القلة المؤثرة والكثرة الضعيفة» الذي وضعه الخبير الإيطالي: فيلفريدو باريتو، وحاصل ذلك أن ٢٠٪ من الناس يمتلكون ٨٠٪ من الأموال. ثم تظافر خبراء القيادة والإدارة في الغرب على تأييد مبدأ باريتو وفي التوسع في مجالاته، وبعض نتائجهم تستند إلى دراسات تطبيقية، وبعضها الآخر يستند إلى ملاحظات أهل الخبرة. وهي أيضاً نتائج تقريبية، لأن قانون ٢٠/ ٨٠٪ صار كالأساس أو الرمز عندهم، وإن كانت النتائج الواقعية ليست مطابقة، ولكنها تؤكد أن النسبة الأقل من العمل أو الوقت لها الأثر الأقوى في تحقيق النسبة الأكبر من النتائج. فمن النتائج أو الملاحظات المتفرقة في كتبهم:

- نحو ٢٠٪ من العمل أو الجهد أو الوقت يمكن أن يحقق ٨٠٪ من النتائج.
- نحو ٢٠٪ من الكلام يمكن أن ينتج ٨٠٪ من التأثير.
- مشكلات كبيرة قليلة قد تسبب معظم الإخفاقات.
- نحو ٢٠٪ من العملاء (الزبائن) يشترون ٨٠٪ من قيمة المبيعات.
- النسبة الأقل من الأشرار يسببون النسبة الأكبر من الجرائم.

ولا شك أن الرقم ٢٠/ ٨٠٪ يتعذر تعميمه، كما أن العوامل المؤثرة فيه متغيرة، ولكن جوهر أو لب القضية هو تأثير النوع أو الصفة الفاعلة، فكمية قليلة من النوع الفعال يُحدث تأثيراً كبيراً، وهذا كما يُقال: العبرة بالنوع والكيف لا بالكم. وبعبارة أخرى فإن الأعمال والأقوال فيها أيضاً نخبة (أي قلة مؤثرة) وكثرة تابعة. **ولب القضية هذا له تطبيقات كثيرة، منها:**

- محاولة تحديد النخبة من الأشخاص والأعمال، وذلك بتقويم أثر عمل معين وتقويم افتراضي لأثر فقدانه، وما هي مصاعب وتكاليف تعويضه. فإن ثبتت أهميته الكبيرة

فإنه من الأعمال التي تحتاج إلى عناية زائدة لإدامته وتطويره، وإجراءات أخرى احتياطية لضمان عدم الإخلال به. ويقابل ذلك نخبة الشر والجرائم، فإن لها الأثر الأكبر في السيئات، وتحتاج مواجهتها إلى المزيد من الاهتمام.

● ذكرنا قبل قليل أن الكثرة التابعة من الأشخاص هم مادة العمل وجنوده، فمن الضروري شمولهم بعمليات التبصير والتطوير. وكذلك الكثرة التابعة من الأعمال أو ما يوصف بالـ ٨٠٪، فإن جزءًا كبيراً من هذه الأعمال ضروري لإتمام العمل وتحقيق النتائج الكلية، ولكن ينبغي:

✓ البحث عن وجود أي عمل عديم التأثير ويمكن تركه.

✓ تفعيل القاعدة العامة أن النخبة من الأعمال تُسند إلى النخبة من الأشخاص، كما أن الأعمال التابعة تُسند إلى الكثرة التابعة. وهذه قاعدة عامة توجبها قاعدة الأهلية، وكذلك قوله تعالى: ﴿أَوْفُوا۟ ٱلْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا۟ مِنَ ٱلْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا۟ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا۟ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾﴾ الشعراء: ١٨١ – ١٨٣. وربما توجب الضرورة الوظيفية بعض الاستثناءات المؤقتة.

● البحث عن سبب الفارق الكبير بين القلة والكثرة، أهو فارق الطبيعة والصلاح والجهد أو الكفاءة أم هو الفساد والظلم؟ فإن قيل إن: أقل من ٢٠٪ من الناس يمتلكون أكثر من ٨٠٪ من الأموال، أو يُقال إن نسبة قليلة جداً من الناس (كبار المسؤولين ومن يتصل بهم) اشتروا معظم عقارات الدولة المعروضة للبيع، أو يُقال إن نسبة قليلة جداً لها صفة معينة تمثل معظم الذين اغتنوا بسرعة، وغير ذلك من الأمثلة الكثيرة، فإن هذه التحولات بين القلة والكثرة يجب أن تثير الإنتباه والبحث، لإن التحول يمكن أن يكون بطريق الخير النافع، ويمكن أن يكون بطريق الشر الذي تجب مكافحته، خاصة إذا اتصل بالمال أو الجاه أو السلطة، وذلك أن هذا الطريق سهل على الشيطان.

● مفهوم القلة والكثرة يحفز الإنسان للتفكير، أهو مخدوع في ظنه أن نتائج العمل ترتبط بكامل جهده أو وقته الوظيفي؟ أم أنه يفعل أشياء كثيرة غير مفيدة؟ وبعبارة أخرى، هل يمكنه بمهارة التركيز والتجويد أن يحقق النتائج نفسها بنحو نصف ذلك الجهد والوقت أو أقل؟ وليس ذلك لتوفير وقت للهو، ولكن للتحسين والإضافة.

المبحث الثامن
الشورى ومجالس صناعة القرار

تفسير الأدلة الشرعية في فقه الشورى

١ - آية الشورى: قال تعالى: ﴿وَمَا عِندَ ٱللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَىٰ لِلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ ﴿٣٦﴾ وَٱلَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَٰٓئِرَ ٱلْإِثْمِ وَٱلْفَوَٰحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُواْ هُمْ يَغْفِرُونَ ﴿٣٧﴾ وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُواْ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَصَابَهُمُ ٱلْبَغْيُ هُمْ يَنتَصِرُونَ ﴿٣٩﴾﴾ الشورى: ٣٦ - ٣٩صدق الله في الآيات فوائد كبيرة:

الفائدة الأولى: في وجوب الشورى. قوله تعالى: ﴿وَمَا﴾، «ما» هذه اسم موصول مبتدأ، وهي معرفة من صيغ العموم، وكذلك عبارة ﴿لِلَّذِينَ﴾ معرفة وصيغة عموم متعلقة بالخبر، أي بـ ﴿خَيْرٌ وَأَبْقَىٰ﴾. وتُستعمل المعرفة لحصر مضمونها الظاهر أو المقدر فيما أُسْنِدت إليه من المعارف، وقد يكون حصراً مطلقاً أو نسبياً (معتبراً بحالة أخرى)، وتوجد أمثلة كثيرة، فتدبر الفرق بين قولك: إنهم المفسدون، وقولك: إنهم مفسدون، قال تعالى: ﴿ٱلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ ٱلْعَٰلَمِينَ﴾ الفاتحة: ٢، وقال تعالى: ﴿ٱللَّهُ ٱلصَّمَدُ﴾ الإخلاص: ٢، فهو وحده يُقصد بالحوائج، وقال تعالى: ﴿أَلَآ إِنَّهُمْ هُمُ ٱلْمُفْسِدُونَ﴾ البقرة: ١٢. وعبارة علماء البلاغة أن تعريف الجزأين يفيد الحصر. معنى كل ذلك أن ما عند الله تعالى ليس بخير ولا أبقى لغير المذكورين في الآيات هنا. وينبه ذلك إلى أن الأوصاف المذكورة تستلزم أو تؤدي إلى غيرها من الواجبات. والمهم أن مفهوم الحصر يدل على وجوب الصفات المذكورة، ومنها الشورى. ويؤكد ذلك صيغة الأمر في قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ﴾ آل عمران: ١٥٩، ويؤكده في القضايا العامة حديث «كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ»، ويشمل ذلك تحريم التصرف بلا إذنه في نصيبه من الحق العام.

الفائدة الثانية: الشورى في العربية. الشور لفظ يدل على الإستخراج والعرض والفحص، يُقال: شار العسل يَشُورُه شَوْراً: أي استخرجه من خلاياه، وشار الدابة يشُورها إذا ركبها لعرض جودتها على المشتري، وفلان حسنُ الـمِشْوَار: أي حسن المخبر عند

التجربة، وشَوَّرْتُ به أي عِبْته، وشَوَّر إليه بيده: أي أومأ، كأشار، واشْتار أمرُه تبين ووضَحَ، والشَّوْر التَّجرِبة. وأشار عليه برأي وشاوره واستشاره، وهي الشورى والمَشُورة، أي العرض والمراجعة مع الآخرين في الآراء والأفكار.

الفائدة الثالثة: الشورى هي الحاكمة في السياسات العامة. يوضح ذلك عبارة ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾، فتدبر أن كلمة: شورى وقعت خبرا عن كلمة: أمرهم وليس عن أصحاب الأمر، معنى ذلك أن أمرهم (بصيغة العموم) هو ما خرجت به الشورى وليس ما انفرد به رجل أو طائفة، كما أن الإخبار بالمصدر يفيد المبالغة أو الاهتمام الشديد في تأسيس الأمر على الشورى. وللفرار من الإخبار بالمصدر زعم الزمخشري ومن وافقه أن التقدير: وأمرهم ذو شورى بينهم، وهذا التقدير ليس عليه دليل كما أنه ينقل الشورى من كونها اصلاً كما هو النص إلى الاكتفاء بأدنى قدر منها. والإخبار أو الوصف بالمصدر ثابت في القرآن وفي كلام العرب، قال تعالى: ﴿إِنَّمَا ٱلْمُشْرِكُونَ نَجَسٌ﴾ التوبة: ٢٨، وقال تعالى: ﴿أَوْ يُصْبِحَ مَآؤُهَا غَوْرًا﴾ الكهف: ٤١، فتدبر هنا أنه لو كان الوصف باسم الفاعل (أي غائراً) فإنه يدل فقط على حالة قائمة، ويمكن أن تكون حالة عارضة تزول عما قريب، كما تقول: فلان قائم أو جالس، وأما الوصف بالمصدر (أي غوراً) كما هو نص الآية فإنها ليست حالة عارضة أو عابرة، بل صار الغور حقيقة ذلك الماء، وكذلك الأمر في آية الشورى، والله تعالى أعلم. وأيضاً فإن ضمير الجماعة في كلمة ﴿وَأَمْرُهُمْ﴾ يُنبه إلى أن الإلزام بالشورى يشمل الأمور العامة. وأما لو كانت العبارة: وهم يتشاورون بينهم، لزعم بعضهم أن المهم هو حصول المشاورة ولا مانع بعد المشاورة أن ينفرد الرئيس باختيار الأمر أي القرار!!

الفائدة الرابعة: العموم في المشمولين بالشورى. فتدبر الضمير في عبارة ﴿وَأَمْرُهُمْ﴾ ، فإنه يشمل الذين استجابوا لربهم عامة، فلا شك أن الشورى ليست مقتصرة على العمل الحكومي، بل هي منهج عام للأمة. فصناعة القرار الحكومي العام هو ما خرجت به الشورى الرسمية وذلك للاشتراك في الحقوق. ومشاركة عامة المواطنين في الشؤون العامة وغيرها وفي تصويب وتصحيح ونقد العمل الحكومي يمكن أن يكون عن طريق الدراسة والمتابعة والإعلام ومراكز البحوث والمؤسسات غير الحكومية وسائر وسائل التواصل والتأثير. وأمر كل فرد في نفسه وماله هو أمر صاحب الأمر بعد أن يشاور عقول وخبرات الآخرين.

وتوسيع دائرة المعرفة قضية في غاية الأهمية، فإنه لم يزاحم الهدى والإيمان في طلب الزيادة إلا العلم، فقد قال تعالى: ﴿وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ طه: ١١٤. وتدبر قوله تعالى: ﴿....... فَبَشِّرْ عِبَادِ ﴿١٧﴾ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ ۚ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ ۖ وَأُولَٰئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿١٨﴾﴾ الزمر: ١٧ – ١٨، وقال تعالى: ﴿وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾﴾ العصر: ١ – ٣. بل ينبغي للإنسان أن يغتنم كل ملاحظة وكل فرصة لنيل معرفة مفيدة. وانظر في ذلك قصة الهدهد وقوله تعالى: ﴿ فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ ﴾ النمل: ٢٢، وقوله تعالى: ﴿فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُوَارِي سَوْءَةَ أَخِيهِ ۚ قَالَ يَا وَيْلَتَا أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَٰذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِيَ سَوْءَةَ أَخِي ۖ فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ﴾ المائدة: ٣١. ولذلك ذكرنا في تفسير آية النجوى أنه ينبغي لكل مؤمن أن يكون ضمن مجموعة صغيرة (مجلس مصغر)، والغرض منه صناعة الأفكار وتنقيحها ثم العمل بها في مجالات النجوى المستثناة، كما في قوله تعالى: ﴿لَّا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ﴾ النساء: ١١٤. ويُروى أن المأمون سُئل عن ألذ الأشياء، فقال: التنزه في عقول الناس.

الفائدة الخامسة: حرية الشورى العامة أو غير الرسمية، فقوله تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾، عام في المؤمنين. معنى ذلك أن حرية التعبير تشمل المناقشة العلنية للقضايا العامة وممارسة عملية النقد المنهجي لها، ويمكن أن يكون ذلك في وسائل الإعلام والتواصل المتنوعة، وهذا من مضامين النصيحة، وينبغي إتقانها بأن يتحقق الناصح من أمره، وكذلك يفترض الناصح نفسه مكان من ينقده أو ينصحه. ولا يُستثنى من ذلك في الأمور العامة إلا القضايا التي ينص قانون على أنها سرية أو شخصية. والقضايا السرية هي في الغالب بعض قضايا الأمن والدفاع، والقضايا الشخصية مثل إجراء وظيفي بسبب مرض الموظف، وقد لا يحب المريض أن يكشف مرضه أمام زملائه إذا كان ذلك غير مؤثر على المصلحة العامة. وأما إضفاء السرية على بعض الإجراءات بلا مستند قانوني، ولكن بأمر الوزير أو المدير، فلا قيمة له وهو من طرق الفساد الوظيفي.

الفائدة السادسة: في مجال الشورى، تدبر عبارة ﴿وَأَمْرُهُمْ ...﴾، فإن ظاهرها العموم في

أمرهم، وكذلك قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ﴾ آل عمران: ١٥٩، فإن ظاهره العموم في الأمر. ولا يُحمل ظاهر العموم على عمومه إلا بعد البحث في القرائن، وتوجد هنا قرائن عظيمة:

● الأحكام الشرعية عند المسلمين غير خاضعة للشورى في ثبوتها للمسلمين، ولكن في طرق خدمتها وتطبيقها. وفي ذلك نصوص صريحة كثيرة، منها قوله تعالى: ﴿ فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤۡمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيۡنَهُمۡ ثُمَّ لَا يَجِدُواْ فِيٓ أَنفُسِهِمۡ حَرَجٗا مِّمَّا قَضَيۡتَ وَيُسَلِّمُواْ تَسۡلِيمٗا ﴾ النساء: ٦٥، وقوله تعالى: ﴿فَنَسُواْ حَظّٗا مِّمَّا ذُكِّرُواْ بِهِۦ فَأَغۡرَيۡنَا بَيۡنَهُمُ ٱلۡعَدَاوَةَ وَٱلۡبَغۡضَآءَ إِلَىٰ يَوۡمِ ٱلۡقِيَٰمَةِ ﴾ المائدة: ١٤، وقوله تعالى: ﴿شَرَعَ لَكُم مِّنَ ٱلدِّينِ مَا وَصَّىٰ بِهِۦ نُوحٗا وَٱلَّذِيٓ أَوۡحَيۡنَآ إِلَيۡكَ وَمَا وَصَّيۡنَا بِهِۦٓ إِبۡرَٰهِيمَ وَمُوسَىٰ وَعِيسَىٰٓۖ أَنۡ أَقِيمُواْ ٱلدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُواْ فِيهِۚ ﴾ الشورى: ١٣.

● الثوابت الإنسانية كالصدق والعدل والإتقان ومكافحة الظلم والفساد، هذه الثوابت موجودة كلها في القرآن والسنة، وتُعَد بوضعها الإجمالي من المفاهيم المشتركة بين الناس. فمجال الشورى هو التفنن في خدمة هذه الثوابت، وأما التشريعات النيابية المناقضة صراحة لهذه الثوابت، فهي برهان على فساد العمل النيابي وعدم أهليته.

● فيما عدا ذلك فإن الأمور كلها خاضعة للشورى.

● الشورى في خدمة الأحكام الشرعية قد تسلك سبلاً عديدة، منها:

✔ أسباب ووسائل التدرج في التطبيق الشرعي.

✔ الاتفاق على صيغة نهائية أو توافقية في بعض الأحكام المتشابهة.

✔ تشريع وإقرار وسائل خدمة الأحكام الشرعية، كالأعمال التمهيدية والبنية التحتية ووسائل حماية الأنظمة الشرعية، وطرق مكافحة الهدم والفساد. وقد بينا جملة من ذلك في (المنطلق).

✔ تقرير الضرورات العامة، الحاضرة والمتراخية، وما تتطلبه من أنظمة وقوانين. وقد بينا هذه الضرورات في (المنطلق).

✔ إقرار أو رفض ما يحتاج إلى موافقة نيابية من السياسات الوقائية.

الفائدة السابعة: وظائف شورية غير المجالس النيابية وشبهها. فإن التشاور يتضمن

تحفيز الأعضاء على التفكير، فهي عملية إخراج أفكار الآخرين وما يتبع الإخراج من عمليات فحص الفكرة وإنضاجها وتنقيحها وعرضها ثم الانتفاع بها، ووسائل الشورى كثيرة. فلا ينبغي أن تقتصر المشاورة على أدنى درجات العرض، كالتبادل شبه العفوي للأفكار لمجرد إظهار الاحترام وإشعار الجميع بأهميتهم. فهذا أمر مطلوب، ولكن ينبغي الارتقاء إلى درجة أخرى، أي بعملية هادفة للتدريب على خمسة أمور، الأمر الأول: صناعة الفكرة وما يحتاجه ذلك من معرفة الغاية ومحاولة تلبية خدمتها. الأمر الثاني: إنضاج وتنقيح الفكرة لتلبية متطلبات الإتقان. الأمر الثالث: كسب عقول الآخرين بالمشاورة وطلب النصيحة كي تتكامل الفكرة. الأمر الرابع: هل يمكن إجراء تجربة محدودة؟ الأمر الخامس: وسائل ترويج الفكرة وتحويلها إلى عمل. وينبغي للقادة والمدراء الاجتهاد في تنفيذ ذلك، فمن الوسائل المحتملة:

- عقد لقاءات منتظمة لتبادل الأفكار وللتشجيع على تنقيحها.
- إعداد صندوق الأفكار والمقترحات.
- دعوة من له مهارة عالية في التشخيص والانتقاء لحضور اللقاءات وفي فرز محتويات الصندوق.
- أن يُطلب من الأعضاء إعداد أفكار للتحسين والتطوير.
- أن يُطلب من بعض الأعضاء إنضاج وتنقيح أفكار محددة.
- تشجيع التفكير لتحسين مجال العمل، كوسائل التحفيز والمكافآت وتوفير الوقت للتفكير، وقد ذكرنا كثيراً من التفاصيل في الكلام عن التغيير والابتكار من كتاب (المنطلق).
- عمليات استطلاع الآراء، ويمكن أن تكون عامة أو خاصة بجمهور معين، كما ينبغي أن تقترن بالنصيحة، أي عرض الموضوع على الجمهور المعين قبل الاستطلاع وبوسائل متنوعة وتبصيره بالمعطيات والأسباب والمنافع والمضار، ومكافحة رسائل الخداع والتضليل، ثم فحص مقدار وصول المعطيات المهمة إلى الجمهور ومقدار تفاعله معها. وبعد ذلك يمكن القيام بالاستطلاع مع إدخال بعض المعطيات المهمة فيه، مما يُسَهِّل تقويم جدوى الاستطلاع. وعمليات توجيه أو تسديد أو صناعة الرأي العام تقوم على التمهيد بوسائل التأثير والإثارة والإقناع، ولكن قد تستند إلى الحقائق أو إلى كثير من الخداع والتضليل. وأما

استطلاع الرأي العام بلا تمهيد ولا تفهيم، فهو أضعف بكثير من عرض قضية معقدة على مجلس النواب وطلب قرار سريع بلا دراسة ولا مداولة.

الفائدة الثامنة: تنبيه إلى قواعد تشكيل مجالس الشورى. فإن مجالس صنع القرار، سواء سميتها بمجالس النواب أو مجالس الشورى، أو كانت مجالس تنفيذية، فإن سياقها الصحيح يتضمن المواد الشرعية لتأسيس المجلس، وشروط أهلية لعضويته تتناسب مع وظائف المجلس، وفرص متكافئة للتنافس والبحث عن الأفضل، وأنظمة شرعية تحكم العمل وأنظمة تقويم ومحاسبة فعّالة. وأما حين تكون السياقات غير محكمة والفرص غير متكافئة والأنظمة منحازة أو فضفاضة والمحاسبة غير فعّالة، فإن العملية لعبة حقيقية (وفقا لمفهوم اللعبة عند المسلمين)، وتخضع لقوانين الصراع وليس لقوانين الشراكة.

٢- **آية آل عمران:** قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِۖ﴾ آل عمران: ١٥٩، من فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: في مفردات الآية، فاللين ضد الصلابة والقسوة، والفظاظة جفوة وخشونة المعاشرة بالقول والفعل فهو خُلُق أو تصرف يوهن الصلة، وغلظ القلب قسوته وتصلبه فلا يتأثر بمشاكل الآخرين ولا يتفاعل مع مشاعرهم وأحوالهم، وواضح أن الفظاظة تنشأ من غلظ القلب، والإنفضاض التفرق.

الفائدة الثانية: في معنى الآية، فالفاء في بداية الآية تربط معنى الآية بما قبلها من ذِكر زلة بعض الصحابة في غزوة أُحد، أي: برحمة من الله تعالى لِنت لهم بعد أن حصل من بعضهم ما حصل فلم تُـعَـنِّـف ولم تعاقب وإن كان الذنب واضحاً معلوماً، ولو كنت جافياً لا تكترث باجتماعهم أو تفرقهم بسبب تصلب القلب وعدم تفاعله مع أحوالهم ومشاعرهم، لو كنت كذلك لتفرقوا عنك حتى لا تجد أحداً حولك. وينبغي بعد ذلك تحويل سجية الرفق ولين الجانب إلى تصرفات يمكن ضبطها وتكرارها، كما في عبارة ﴿فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِۖ﴾، فالعفو عن الإنسان في عملٍ ما، هو ترك عقوبته وعدم مؤاخذته، ويُستعمل أيضاً بمعنى تخفيف الإلزام بتكليف معين لتقوية التزام آخر وبصرف النظر عن أي

ذنب سابق، وسيأتي بعد قليل حديث بهذا المعنى إن شاء الله تعالى، المهم هنا أن صيغة الآية الكريمة: أمْـرٌ في سياق الإثبات، فهو مطلق العفو من غير تحديد مقادير إلا بدليل، ويمكن أن تتفاوت درجاته بحسب المقام، فمحو الوزر يكون من الله تعالى، ثم يمكن لرسول الله ﷺ ولمن يقتدي به من القادة وبحسب المقام كما ذكرنا أن يعفو عن الملامة والتثريب أو يعفو عن العقوبة أو غير ذلك من المتعلقات، وذلك أن مطلق العفو يقبل التبعيض كما في حديث «قَدْ عَفَوْتُ عَنْ صَدَقَةِ الخَيْلِ وَالرَّقِيقِ، فَهَاتُوا صَدَقَةَ الرِّقَةِ» رواه الترمذي وابو داود وغيرهما وصححه الألباني، والرِّقة هي الفضة. وأما الاستغفار لهم فإنه يُوَلِّد عند القائد محبتهم والحرص عليهم، وأما مشاورتهم في الأمر فتجعلهم يندفعون في الالتزام لأنهم طرف في صناعة القرار وتجعل القائد يعرف قُدُراتهم ودوافعهم. وتدبر حرف الفاء في بداية عبارة ﴿فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ﴾، فإن هذه الفاء تدل على التفريع أو الترتيب المعنوي بين ما قبلها وما بعدها، بمعنى أن جمعهم على اتجاه واحد يتطلب الحلم والعفو والتودد إليهم. وبعكس ذلك فإن الفظاظة والغلظة تؤدي إلى تفرقهم وإنفضاضهم عن الاتجاه العام. وهذا كما قيل: إن النفوس جُبلت على حب من أحسن إليها وبغض من أساء إليها. وقال العلامة عبد الكريم الخطيب: فإذا استوت جماعة المسلمين على تلك الصورة الكريمة، فلم يكن فيها مذموم أو مطرود، ولم ينتظم فى عقدها النظيم معطوب أو مقهور، كانت جميعها قلبا واحدا ومشاعر واحدة، تتحرّى خير الجماعة وتنشـد أمنها وسلامتها، وهنـا يجىء ثالث الأسس فى مكانه الصحيح: ﴿وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ﴾ فتعطى المشورة ثمرتها الطيبة، التي هى خلاصة ما فى القلوب من خير ومنخول ما فى العقول من رأى. اهـ من (التفسير القرآني للقرآن). بقي التنبيه إلى أن هذه المضامين الرائعة سياسة ثابته وليست خاصة في التعامل مع من أذنب، قال ابن عاشور رحمه الله تعالى: فضمير «لهم» عائد على جميع الأمَّة كما هو مقتضى مقام التَّشريع وسياسة الأمَّة، وليس عائداً على المسلمين الَّذين عصوا أمر الرسول يوم أُحُد، لأنَّه لا يناسب قوله بعده: ﴿لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ﴾ إذ لا يُظنّ ذلك بالمسلمين، ولأنَّه لا يناسب قوله بعده: ﴿وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ﴾ إذا كان المراد المشاورة للاستعانة بآرائهم، بل المعنى: لو كنت فظّاً لنفرك كثير ممّن استجاب لك فهلكوا. اهـ من (تفسير ابن عاشور)، ثم ذكر ابن عاشور وجهاً آخر فيه بُعد فتركته.

الفائدة الثالثة: خطأ من ظن أن الشورى في المصالح العامة غير ملزمة. فقد زعم قوم أن الشورى غير ملزمة للقائد في الأمور العامة!! ويحتج بعضهم بعبارة ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ﴾ آل عمران: ١٥٩، فزعم بعضهم أنه يحق للقائد أن يعزم على ما يشاء بعد المشاورة، علماً أن سياق الآية الكريمة هو سياسة الأمة!! فهي مزعمة ضعيفة جداً لأنها مبنية على احتمال من جملة احتمالات، ومن روائع كلام الإمام الشافعي أنه يسقط الاستدلال مع قيام الاحتمال، وآية آل عمران ليس فيها ما يشير إلى أنه يعزم على ما أنفرد به، بل فيها نقيض ذلك لأن الإنفراد بالرأي عن الجماعة هو نوع من الفظاظة والغلظة، وسياق الآية يوجب اجتناب ذلك، وقال تعالى: ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴿٢١٥﴾ فَإِنْ عَصَوْكَ فَقُلْ إِنِّي بَرِيٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٢١٦﴾﴾ الشعراء: ٢١٥ – ٢١٦، فتدبر أن البراءة في حال المعصية تكون من عملهم وليس منهم. ويؤكد سلطة الشورى في الحقوق العامة أنه يحرم التصرف في حقوق الآخرين إلا بتخويل شرعي، فعن ابن عمر، قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ ﷺ بِمِنًى «فَإِنَّ اللهَّ حَرَّمَ عَلَيْكُمْ دِمَاءَكُمْ وَأَمْوَالَكُمْ وَأَعْرَاضَكُمْ كَحُرْمَةِ يَوْمِكُمْ هَذَا فِي شَهْرِكُمْ هَذَا فِي بَلَدِكُمْ هَذَا» رواه البخاري وغيره، وكان ذلك يوم النحر. ومثله حديث أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ» رواه مسلم وغيره. وباختصار فإن أهل الشورى إذا كانوا شركاء في الحق، فلا يحل الاستبداد بالأمر دونهم، وأما إذا كانوا موظفين عند صاحب الحق كما هو حال الشركات الخاصة، فهنا قد يصح لصاحب الحق أن يستمع إلى عماله ثم يفعل ما يرى هو أنه أصح.

الفائدة الرابعة: من طرق إنضاج الفكرة بالشورى. فمن فوائد الشورى فسح المجال لتنقيح النظر بمشاورة أهل العلم والخبرة، وقد قيل: إن العاقل من كسب عقول الآخرين، ويُقال أيضا: فكر أكثر من مرة قبل اتخاذ القرار، بل يمكن القول: إنك إذا أعطيت فترة شهر لقرار نهائي فإنك في كل يوم يمكن أن تنتبه إلى شيء جديد. ومن الوسائل المفيدة عند اختلاف المتشاورين عدم الاقتصار على ما يقدمه كل واحد من حجج لرأيه، ولكن ينبغي ممارسة عملية الاحتجاج للآراء الأخرى، بما في ذلك الاحتجاج لرأي المخالفين، والمقصود بذلك تقليل الانحياز وإعطاء الخيارات حقها كاملاً كي يصل المشهد إلى أعلى درجة من التكامل قبل اتخاذ القرار. وينبغي أن تكون هذه الممارسة سلوكاً وظيفياً يتعهد به الأعضاء،

ويؤدَّى بإتقان يُحاسَب عليه، ولكن بطريقة معتدلة ومنضبطة كي لا يُربك عمل مجلس الشورى. ولذلك فإن بعض الإطالة في التداول وتكرار النظر، فإنما هي فترة مراجعة وليست فترة كسل وتأجيل، وهي ضرورية لتقليل الخطأ وكشف الواقع المركب وإعداد خطة شاملة لتفعيل القرار والنجاح فيه بإذنه تعالى.

الفائدة الخامسة: قضية الفصل بين السلطات. فقد تنبه آية آل عمران إلى أمر مهم، فإن ضمير المتشاورين ضمير جماعة، ثم قال تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ﴾ بضمير المفرد، وهذا قد ينبه إلى الفصل بين سلطة صنع القرار وسلطة التنفيذ، ويقتضي ذلك تشكيل مجموعة صنع القرار، ويكون شغلها الشاغل هو التفكير بالنوازل أو الأمور الجامعة أو الأولويات العالية، ووظيفة التفكير هنا ليس فيها إنابة بعد الإنتصاب لها. وأما التنفيذ فهو وظيفة القائد بالإضافة إلى مشاركته في صنع القرار، وهذا يستلزم وجود من يساعده في التنفيذ وينوب عنه؛ وإفراد الضمير يفتح باب إطلاق طاقات كل عضو في ابتكار الوسائل والمهارة فيها لأن المغالبة مطلوبة منه. وواضح أن سلسلة القيادة فيها حلقات كثيرة تتباين في الحجم والخصائص، وذلك بحسب وظيفة فريق العمل، والله تعالى أعلم.

٣- حديث التطاوع: عَنْ أَبِي مُوسَى الْأَشْعَرِيّ أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ بَعَثَهُ وَمُعَاذًا إِلَى الْيَمَنِ، فَقَالَ «يَسِّرَا وَلَا تُعَسِّرَا، وَبَشِّرَا وَلَا تُنَفِّرَا، وَتَطَاوَعَا وَلَا تَخْتَلِفَا» رواه مسلم والبخاري وغيرهما. وفي حديث آخر عن الإمام الزُّهْرِيِّ قَالَ: ثُمَّ إِنَّ رَسُولَ الله ﷺ بَعْدَمَا هَاجَرَ وَجَاءَ الَّذِينَ كَانُوا بِأَرْضِ الْحَبَشَةِ، بَعَثَ بَعْثَيْنِ قِبَلَ الشَّامِ، فَأَمَّـرَ رَسُولُ الله ﷺ عَلَى أَحَدِ الْبَعْثَيْنِ أَبَا عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ وَأَمَّـرَ عَلَى الْبَعْثِ الْآخَرِ عَمْرَو بْنَ الْعَاصِ، فَلَمَّا كَانَ عِنْدَ خُرُوجِ الْبَعْثَيْنِ دَعَا رَسُـولُ الله ﷺ أَبَا عُبَيْدَةَ بْنَ الْجَـرَّاحِ وَعَمْرَو بْنَ الْعَاصِ فَقَالَ لَـهُمَا: «لَا تَعَاصَيَا» رواه عبد الرزاق مرسـلاً. وفي عبـارة التطاوع والنهي عن التعاصي فوائـد عظيمة، منها:

الفائدة الأولى: الطَّوع نقيض الكَـرْه، والطاعة هي الانقياد الطوعي. ولذلك أنكر الله تعالى على من كانت نيته على خلاف قوله بالطاعة، كما في قوله عز وجل ﴿ وَيَقُولُونَ طَاعَةٌ فَإِذَا بَـرَزُواْ مِنْ عِندِكَ بَيَّتَ طَآئِفَةٌ مِّنْهُمْ غَيْرَ ٱلَّذِى تَقُولُ وَٱللَّهُ يَكْتُبُ مَا يُبَيِّـتُونَ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ وَكَفَىٰ بِٱللَّهِ وَكِيلًا﴾ النساء: ٨١، ولذلك أيضاً كانت الطاعة الحقيقية طريقاً إلى الهداية، كما في نحو قوله تعالى: ﴿وَمَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ فَأُوْلَـٰٓئِكَ مَعَ ٱلَّذِينَ أَنْعَمَ ٱللَّهُ عَلَيْهِم مِّنَ ٱلنَّبِيِّـۧنَ

وَٱلصِّدِّيقِينَ وَٱلشُّهَدَآءِ وَٱلصَّٰلِحِينَۚ﴾ النساء: ٦٩.

الفائدة الثانية: كلمة «وَتَطَاوَعَا» صيغة تفاعل، وقد تُستعمل في بعض الألفاظ في التفاعل التقديري، وكأنه تفاعل مع النفس فلا يفتقر إلى تقدير طرف آخر، كقولهم: تكامل وتماسك وتخاذل وتفاقم. وأما تعلق الخطاب بإثنين فصاعداً في ألفاظ مثل: تطاوعوا وتنازعوا وتكاتبوا وتحادثوا وتعاونوا، فإن المراد به التفاعل المتبادل بين الأطراف. ولذلك فإن التطاوع في الحديث هو التوافق وكأنه طوع أو انقياد متبادَل، يؤكد ذلك قول النبي ﷺ بعد الأمر بالتطاوع «وَلَا تَخْتَلِفَا». والتطاوع هو تفسير نبوي لنصوص قرآنية كثيرة في ذم التفرق، كقوله تعالى: ﴿وَٱعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُواْ﴾ آل عمران: ١٠٣. وقال تعالى: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ ....﴾ آل عمران: ١٠٤، أي جماعة واحدة باتجاه واحد، وقد سبق قول ابن عطية أن العبارة من نوع قولك: ليكن منك رجل صالح، وفي «مِنْ» هذه معنى التجريد أي تجريده للصلاح، وهو راجع إلى معنى «مِن» الإبتدائية أو البيانية، وليست للتبعيض. ولكن يحصل كل مؤمن من عضوية الأمة الداعية إلى الخير على قدر مؤهلاته ومسؤوليته. وقال تعالى: ﴿وَلَا تَكُونُواْ كَٱلَّذِينَ تَفَرَّقُواْ وَٱخْتَلَفُواْ مِنۢ بَعْدِ مَا جَآءَهُمُ ٱلْبَيِّنَٰتُۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ آل عمران: ١٠٥. وينبغي التنبيه هنا إلى أن التطاوع لا يستلزم إلغاء الرأي الآخر جملة وتفصيلاً، ولكنه إلغاء عملي أو تنفيذي للرأي المخالف، ولا مانع من الاستمرار في تنقيحه وإنضاجه إنْ كانت مضامينه تستحق المرونة في رؤيتها والاستفادة منها، فإن تنقيح الخيار المرجوح قد يجعله راجحاً في موقف آخر. ويتصل بذلك ما سبق ذكره في المبحث السادس تحت عنوان «عقل الجماعة وقضية التفرغ الوظيفي».

الفائدة الثالثة: لما كانت الطاعة انقياداً طوعياً، أي ظاهراً وباطناً، فلا شك في الأوضاع السليمة أن من الفساد إعطاء طاعة ظاهرية، ثم التسلل بأفكار دفينة لغرض تخريب ما تطاوع عليه الصالحون، فهذا سبيل المنافقين، كما في نحو قوله تعالى: ﴿لَوْ خَرَجُواْ فِيكُم مَّا زَادُوكُمْ إِلَّا خَبَالًا وَلَأَوْضَعُواْ خِلَٰلَكُمْ يَبْغُونَكُمُ ٱلْفِتْنَةَ وَفِيكُمْ سَمَّٰعُونَ لَهُمْۗ وَٱللَّهُ عَلِيمُۢ بِٱلظَّٰلِمِينَ﴾ التوبة: ٤٧.

الفائدة الرابعة: في وسائل التطاوع، ففي الأعمال النظامية المتكررة كعمل المجلس النيابي والمجالس التنفيذية، فإن التطاوع أو التوافق هو الاتفاق على طريقة لصنع قرار واحد

والعمل به وإنْ كانت الآراء مختلفة، ولذلك سبل عديدة، منها:

● المعنى المركزي للتطاوع في القضايا العامة هو إغفال تام للذات وتركيز تام على المصلحة العامة، كي يكون الهدف هو التطاوع على الخيار الأفضل بعيداً جداً عن القرار التلفيقي أي القرار الذي فيه حصة لهذه الجهة وحصة لتلك وحصة لأخرى، وكأنه تقسيم للشأن العام على جهات خاصة محدودة جداً. وقد يُطلق على القرار التلفيقي: «الحل الوسط»، بمعنى أنه توسَطَ الرغبات الفاسدة وجمعها حوله، ولم يتوسط الشعب. وهذه قاعدة مهمة جداً في إدارة المجالس والاجتماعات في الشؤون العامة. فإذا حصلت الثقة بأن الجميع يطلبون المصلحة العامة وحدها، فلا إشكال بالخلاف ولا بالتطاوع على رأي الأغلبية.

● الاتفاق على صدور القرار بمطلق الأغلبية، وأقلها ما يزيد على النصف بواحد.

● الاتفاق في قضايا معينة على أغلبية الثلثين أو ٧٠٪، وذلك لما في تلك القضايا من خصوصية أو خطورة.

● إذا كانت القضية عالية الخطورة، ويتوقع أن تكون عمليات التعديل اللاحقة غير متكاملة، فإن العمل برأي الأغلبية يمكن في كثير من القضايا أن يقترن بتدابير احتياطية لصالح رأي الأقلية استعداداً لمعطيات جديدة وضرورات طارئة. وهذا إجراء دقيق وتختلف تفاصيله بحسب القضية.

● في حال وجود مجلسين، فإن لكل مجلس نظامه في التطاوع، ثم يحتاج المجلسان إلى نظام للتطاوع أو لحسم الخلاف بينهما.

● في القضية ذات الصبغة الفنية العالية يمر القرار بمجلس مصغر من أهل الخبرة والأمانة، ثم يكون القرار لعموم المجلس.

● وفي غير القرارات الشديدة الاستعجال، يمكن جعل القرار غير نافذ إلا بعد شهرين من إعلانه، وذلك للسماح للمؤهلين من خارج المؤسسات الرسمية بدراسته وتقديم ملاحظاتهم.

● جرت العادة على التصويت بـ: نعم أو لا، ولكن من المفيد أن يكتب كل عضو السبب المباشر لقبول أو رفض القرار. ولا ينفع أن يكتب بأن القرار جيد أو سيء، ولكن يكتب بدقة ما هي المصلحة أو المفسدة التي دعته للقبول أو الرفض؟ فإن مراجعة ذلك تنفع

في تقويم أعضاء المجلس. وإذا تكررت الكتابة المجملة للعضو فربما تؤخذ كمؤشر على انخفاض الأهلية.

● يمكن إعطاء أعلى مجلس تنفيذي حق نقض قرار المجلس النيابي، ثم لا يستطيع المجلس النيابي الإصرار على قراره إلا بشروط صعبة. فإذا كان ذلك مجرد تسليط فرد أو قلة على كثرة من نوعها فهو أمر فاسد، ولكنه قد يصح إذا كان من باب ترجيح قرار نخبة عالية التأهيل على قرار نخبة أكبر ولكنها أقل تأهيلاً. وذلك حين تكون رئاسة الدولة رئاسة مؤسسية، وفيها أعلى مجلس تنفيذي في البلاد، ولكن مع قلة عدد أعضاء هذا المجلس، فإنه يتلقى تغذية فكرية ومعلوماتية واستشارية واسعة جداً وبتخصصات رفيعة. ومن أمثلة الرئاسة المؤسسية نظام الرئاسة الأميركي، وستأتي إشارة إلى مؤسساتها تحت عنوان «مجالس الشورى التنفيذية» إن شاء الله تعالى، ولكن الغريب أن ظاهر المنقول في المصادر أن الاعتراض على القرار النيابي يتم بتوقيع الرئيس فقط، ولا أدري إن كان يستطيع ذلك بلا موافقة جماعة محددة، كمجلس الأمن القومي مثلاً؟ وهل تُرِكَ الأمر إلى العرف المتوارث أم إلى نص قانوني؟ وأيضاً فإن نفوذ المصالح الخاصة مؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المؤسسة الرئاسية الأميركية.

● ومهما كانت وسيلة التوافق، فإن المهم عدم الجمود على تركيبها الأولي، بل يجب تكرار تقويمها والعمل على تحسينها.

٤ - حرمة التصرف في حقوق الآخرين إلا بإذنهم أو بالاضطرار: قال تعالى: ﴿وَلَا تَعۡتَدُوٓاْۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُعۡتَدِينَ﴾ المائدة: ٨٧. ومما يؤكد أنه يحرم التصرف في حقوق الآخرين إلا بتخويل شرعي، حديث ابن عمر، قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ ﷺ بِمِنًى «فَإِنَّ اللهَّ حَرَّمَ عَلَيْكُمْ دِمَاءَكُمْ وَأَمْوَالَكُمْ وَأَعْرَاضَكُمْ كَحُرْمَةِ يَوْمِكُمْ هَذَا فِي شَهْرِكُمْ هَذَا فِي بَلَدِكُمْ هَذَا» رواه البخاري وغيره، وكان ذلك يوم النحر. ومثله حديث أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ، دَمُهُ وَمَالُهُ وَعِرْضُهُ» رواه مسلم وغيره. وهذا أصل في غاية الأهمية في مجال الشورى وأنظمة الحكم، فمن الأمور التي يوجبها هذا الأصل:

● أن سلطة الحاكم لا تنعقد إلا بتخويل من الرعية. وواضح أن أخذ تخويل طوعي من كل فرد أمر متعذر، وذلك لوجود جملة من العصاة والجهال، ولكن يجب التوافق على

نظام للتطاوع يُلْزِم الجماعة كلها، وهو مقتضى حديث التطاوع الذي ذكرناه قبل قليل.

● يجب أن تلتزم الأنظمة الانتخابية بمضمون هذا الأصل في جزئيات النظام الانتخابي كله. مثال ذلك قضية الفائض من الناخبين في القوائم غير الفائزة، فلا يصح تحويل هذه الأسماء إلى القوائم الفائزة أو القوائم الكبيرة منها، لأنه تصرف في حقوق الآخرين بلا تخويل، فلا يختلف عن أي غصب أو سرقة، فلا مجال لتجويز أن يختار المواطن سعيداً، ثم يُقال له زوراً وبهتاناً: إنك اخترت زيداً!! ولكن يمكن فتح المجال في ورقة الانتخاب لاختيار طوعي لتسلسل محدود من المرَشحين وإن كانوا من قوائم مختلفة (ثلاثة مثلاً)، وأما إذا جعل الناخب الخيارات كلها لإسم واحد فلا مجال لتحويله في حال عدم فوزه. وكذلك قضية تحويل اختيار الناخب إلى اسم آخر في القائمة نفسها، فإنه عدوان على حق الناخب.

● القرار الشوري يتضامن الجميع في مسؤوليته وتحمل نتائجه، وأما القرار غير الشوري، فإن أي نخبة من النخب يحق لها من الناحية الفكرية والدعوية أن تختار لنفسها وجهة معينة في الشؤون العامة وأن تدعو إلى وجهتها، وبصرف النظر عن مقدار موافقة الآخرين لها. ولكن من الخطأ الكبير تفعيل تلك النخبة لوجهتها وتحميل العامة النتائج من غير توافق معهم وبمعزل عن ممثلي الشعب، فهذا عدوان وانتهاك لحرمات الشعب. وقد تحتج النخبة بجواز التصرف بانفراد إذا كانت ضمن شعب مسلم وكانت وجهتها قطعية من جهة الحكم الشرعي. ويغفل هذا الاحتجاج عن قيد مهم، وهو أن تفعيل الحكم الشرعي القطعي متوقف على الاستطاعة. وليس المقصود الاستطاعة التنفيذية للنخبة، ولكن استطاعة العامة تحمل المآلات والعواقب عند وجود المزاحمة والموانع، وما يجب في ذلك من حسابات الخسائر، أي الموازنة مسبقاً بين المصالح والمضار المحتملة. وأما مزعمة إمكان تدبير الأمور بحيث تتحمل النخبة المسؤولية والعواقب والمخاطر وحدها دون الشعب أو أن النخبة تضمن طريق التراجع عند ظهور بوادر الفشل، أي قبل حصول أضرار، فهذه مجرد ادعاءات، ومن البعيد إمكان تدبيرها، وقد وقعت نتائج وخيمة على الشعوب بسبب هذه الرؤية والخطأ في تقدير لوازم هذه المزعمة وخروج العمل عن السيطرة وفشل التدبير. وأما تصرف النخبة في الشؤون العامة في حال الاضطرار، فهذا غير جائز إلا إذا تم ضبطه بضوابط الاضطرار، ومن ضوابط الاضطرار الالتزام بمضامين قوله تعالى: ﴿غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ﴾ الأنعام: ١٤٥.

٥- **منع الفساد الظاهر والباطن**: قال تعالى: ﴿وَذَرُواْ ظَٰهِرَ ٱلۡإِثۡمِ وَبَاطِنَهُۥٓۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَكۡسِبُونَ ٱلۡإِثۡمَ سَيُجۡزَوۡنَ بِمَا كَانُواْ يَقۡتَرِفُونَ﴾ الأنعام: ١٢٠، لفظ الإثم عام في المعاصي كلها، وظاهر الإثم هو ما يُعلم بالمشاهدة أو السماع أو البحث اليسير، ولذلك قال بعض السلف: هو الإثم المعلن. وأما باطن الإثم، فهو الذي يمكن أن يستتر وراء بعض الخداع والتمويه أو وراء قانون فاسد فيه ثغرات أو تستره غفلة الآخرين وجهلهم، فكشف باطن الإثم يحتاج إلى قَدْر من التفكير والبحث والتنقيب. وفي القرآن نصوص أخرى في هذا المعنى، كقوله تعالى: ﴿وَلَا تَقۡرَبُواْ ٱلۡفَوَٰحِشَ مَا ظَهَرَ مِنۡهَا وَمَا بَطَنَۖ﴾ الأنعام: ١٥١. وهذا أصل في غاية الأهمية في مجالات الحياة كلها، غير أن أمره أكبر وأشد في السياسة والانتخابات، لأن ضرره يعم الشعب كله. فمن أمثلة ذلك:

- المال السياسي الخاص: مثاله التبرعات المالية للحملات الانتخابية وما يتصل بها، فالواجب منع ما ظهر وما بطن من محاولات إخضاع القرار العام للمال الخاص أو المنفعة الخاصة. غير أن الممنوع في بعض الدول هو التبرعات المباشرة فقط، وأما غير المباشرة فجائزة بلا حرج. وبذلك تصير المراكز الكبيرة لرؤوس الأموال هي المصنع المستتر لكثير من القرارات الاستراتيجية للحكومة.

- قضية الفصل بين السلطات، أي السلطة التنفيذية والنيابية والقضائية: فالفصل بين هذه السلطات وعدم هيمنة واحدة على الأخرى يُعَد من أهم وسائل صيانة هذه المؤسسات وحمايتها من الفساد. غير أن الذي عليه العمل في دول كثيرة هو الفصل الظاهر دون الباطن، فالقوانين والإجراءات الرسمية تفصل إلى حد كبير بين هذه السلطات، فمثلاً يمتنع على السلطة التنفيذية (مجلس الوزراء) أن تفرض قرارها رسمياً على مجلس النواب أو القضاء. وأما في الباطن فإن فواصل كبيرة قد تم تمييعها، يوضح الأمر أن النظام الانتخابي يوصل أغلبية حزب معين إلى مجلس النواب، ثم يقوم الحزب نفسه بتشكيل مجلس الوزراء (السلطة التنفيذية). ويعني ذلك وجود كثير من التأثير الباطن والتواطؤ غير الرسمي بين المجلسين. ويتفاقم الأمر حين تصير رؤية النائب تابعة لرؤية حزبه، علماً أن نيابته عن الشعب توجب عليه أن يجتهد في تشكيل أفضل رؤية شخصية لخدمة المصلحة العامة. فلو تم تصميم «مؤشر نزاهة» لقياس مقدار تعبير النواب عن اجتهادهم الشخصي في المصلحة

العامة، و«مؤشر فساد» لقياس مقدار التبعية المقصودة للقرار الحزبي، فإن هذا المؤشر قد يكشف فساداً كبيراً في أصل وظيفة النواب والوزراء. ولذلك ينبغي التفكير بحلول تجعل الفصل الظاهري بين السلطات موجوداً في الباطن أيضاً، فيمكن مثلاً أن تكون ترشيحات الأحزاب لمجلس النواب فقط، ولكن تقوم جهة مستقلة بإعداد قائمة من الوزراء المستقلين الذين يلتزم الحزب بإسناد الوزارات إليهم، هذا مع تعهد كل عضو في المجلسين بالتعبير عن اجتهاده الشخصي في المصالح العامة بصرف النظر عن وجهة نظر الحزب ودوائر الضغط من المصالح الخاصة. ويمكن أيضاً إسناد تشكيل مجلس الوزراء إلى هيئة مهنية عليا تختار وزراء مستقلين وتعرضهم على مجلس النواب لإقرارهم عند عدم وجود سبب واضح لرد بعضهم. المهم وجود ضمانات قانونية وعملية على استقلال قيادات السلطة التنفيذية وتجردهم للمصالح العامة بعيداً عن متطلبات الأحزاب والمال الخاص. وتوجد حلول أخرى ينبغي التفكير فيها. وسيأتي بعد قليل إن شاء الله تعالى ما يتصل بذلك في تفسير قوله تعالى: ﴿ٱلَّذِينَ يَسۡتَمِعُونَ ٱلۡقَوۡلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحۡسَنَهُۥٓ﴾ الزمر: ١٨.

● مما يساعد على الفساد الباطن عدم ربط القوانين بأصولها الشرعية، فإن طاعة القانون الشرعي عبادة، وتكون ظاهرة وباطنة. وأما طاعة القانون غير المتصل بالعقيدة فطاعته تتبع القناعات الشخصية، وهي في كثير من الأحوال طاعة لمجرد الفرار من المسؤولية القانونية، فمتى أمكن التجاوز على الآخرين ومخالفة روح القانون، ولكن من غير الوقوع تحت المسؤولية، فإنه أمر مستساغ عند كثير من الناس.

٦ - **شروط الأهلية:** قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا﴾ النساء: ٥٨. الأمانة هي كل تكليف مادي أو معنوي يتحمله الإنسان ويكون مسؤولاً عنه. والآية الكريمة عامة في الأمانات كلها، وأعظمها المناصب والمصالح العامة، بدليل حديث أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «إِذَا ضُيِّعَتِ الأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ»، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ الله؟ قال: «إِذَا أُسْنِدَ الأَمْرُ إلى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ» رواه البخاري وأحمد، وفي رواية «إِذَا وُسِّدَ الأَمْرُ إلى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ» رواه البخاري. وأسند إليه أمرًا: وكَله إليه أو كلّفه به أو فوضه إليه، والوِسادَةُ: المِخَدَّةُ والـمُتَّكَأُ، ويُقَالُ: تَوَسَّدَ فُلَانٌ ذِراعه إِذا نَامَ عَلَيْهِ وَجَعَلَهُ كالوِسادة لَهُ. ومعنى «أُسند» و«وُسد» في هذا الحديث واحد، وهو

وضع الأمانة في غير موضعها الصحيح. ولفظ «الأَمْرُ» عام يشمل أمر المناصب وأمر الأعمال. فآية النساء واضحة جداً في وجوب إسناد كل أمر إلى من هو مؤهل له، وفي ذلك تطبيقات كثيرة، منها:

- وضع شروط الأهلية وبأعلى المعايير لكل منصب عام. والمناصب الخاصة مشمولة أيضاً.
- تحري شروط الأهلية لأداء كل عمل ولصناعة كل قرار، خاصة الأعمال والقرارات التي تتصل بالمصالح العامة. وتدبر قوله تعالى: ﴿وَٱعْلَمُوٓاْ أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ ٱللَّهِ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِى كَثِيرٍ مِّنَ ٱلْأَمْرِ لَعَنِتُّمْ﴾ الحجرات: ٧، العنت الشدة والمشقة، وظاهر الآية الكريمة خطاب للصحابة عموماً، هذا مع أن جملة الصحابة أفضل من جملة غيرهم، غير أن العدالة شيء والأهلية لصنع القرار شيء آخر. وهذا يؤيد أن الكثرة المعتبرة أو الملزمة في الشورى هي الأكثر من المؤهلين وليس من العامة.
- تتضح المؤهلات المطلوبة لعضو مجلس النواب من تذكر الوظائف الرفيعة لمجلس الشورى (مجلس النواب) والتي تقتضي أهلية بمعايير عالية، وهذه الوظائف هي:

✔ سن القوانين.

✔ الرقابة على المؤسسات الحكومية كلها، ويتصل بذلك النظر في اتهام كبار المسؤولين وإمكان محاسبتهم وإقالتهم أو سحب الثقة منهم. وضعيف الأهلية إنما يفهم من الرقابة الأمور الشكلية كالحضور والانضباط بالوقت وإخراج البيانات ونحوها. وأما الرقابة بفهم تحليل البيانات وفهم الأهداف وفهم المقارنة بين الخيارات وتقويمها، فلا يفهم هذه الرقابة إلا من له أهلية عالية ويتمكن من تكييف أهليته لمختلف المجالات.

✔ إقرار الترشيحات لبعض المناصب العليا، وكذلك انتخاب رئيس الجمهورية في بعض الأنظمة.

✔ إقرار القرارات الكبرى كالموازنة المالية والمعاهدات الخارجية وإعلان الطوارئ وقرار الحرب.

✔ تشكيل لجان تخصصية كلجنة التعليم واللجنة القانونية ولجنة الأمن والدفاع وغيرها. وتقوم هذه اللجان بإعداد مقترحات الإصلاح والتطوير وتقديم المشورة

للمؤسسات التنفيذية وغيرها.

● تحديد أوصاف النخبة في الشورى وفي صناعة القرار العام وغير ذلك من المناصب. وباختصار فإن كل عضو يجب أن يكون مؤهلاً للأعمال التي يقوم بها في وظيفته، وبوجود هذه الأهلية يُقبل ترشيحه ثم انتخابه. فنصيب الجمهور من الشورى في الانتخابات ينحصر في الانتخاب من بين الحاملين لصفات الأهلية. وأما وضع شروط ضعيفة للأهلية كالاكتفاء بحمل شهادة دراسية وبالسلامة من حكم جنائي، فهذا إسقاط لنظام الأهلية وخيانة للأمانة، وإن كان معمولاً به في دول عديدة من بلاد المسلمين. ولعل أهم شروط العضوية لمجلس النواب هي:

✔ النظافة الوظيفية والسلوكية واستقلال القرار، كما سبق بيانه في ذكر من يصلح للقيادة.

✔ نظافة الولاء.

✔ الاستعداد لخدمة المصالح العامة، وما يتضمنه من نشاط فكري والتزام.

✔ الخبرة العملية، ويتبع ذلك تحديد حد أدنى للعمر. والذي أراه أن الحد الأدنى هو خمس وثلاثون سنة، ولكن بشرط أن لا يزيد عدد الذين هم دون الأربعين على ١٠٪. صحيح أن كثرة الشباب يساعد على تدفق الأفكار وعلى اقتحام الجديد، غير أن مجلس النواب هو مجلس صناعة القرار وصياغة القانون، ولا شك أن كثرة الشيوخ هو الأفضل في صناعة القرار. ولكن يمكن زيادة تدفق الأفكار بالاستعانة بخبراء ولجان من خارج مجلس النواب. وقد تكلمنا عن دور الشباب وتأثير العمر تحت عنوان: الشباب والتغيير من (المنطلق، موضوع الابتكار والتحسين).

✔ درجة علمية وثقافية مناسبة. وتقتضي هذه الدرجة رؤية الأمور بأفق واسع وقدرة جيدة على إنتاج الأفكار المفيدة. وفي كثير من الأحيان يمكن الحكم على هذا الشرط من تأريخ المرشح ومؤهلاته السابقة وما تدل عليه من ذكاء وثقافة وقدرات فكرية. صحيح أن اللجان النيابية تستطيع الاستعانة بخبراء من خارج المجلس، غير أن القدرات الفكرية لعضو المجلس ضرورية لفهم الخبراء الخارجيين والتداول معهم ودراسة مقترحاتهم. وما ذكرناه من الخبرة قبل قليل، والدرجة العلمية والثقافية المذكورة هنا، يجب أن يتناسب كله مع الوظائف الرفيعة

لعضو مجلس النواب والتي ذكرناها قبل قليل، كسن القوانين والرقابة العامة وإصدار القرارات الكبرى وغير ذلك.

✔ النفوذ المعنوي (سلطان الفضائل): والذي يحدد النفوذ المعنوي لعضوية مجلس النواب هو الفوز في الانتخابات. وأما في المجالس غير المنتخبة فمعرفة النفوذ المعنوي يعتمد على سيرة الإنسان وفضائله.

● يتفرع عن ذلك أن استطلاع الرأي العام أمر مفيد ولكنه غير مُلزم، وذلك لوجود كثرة غير مؤهلة لصناعة القرار.

● الطريقة المؤسسية في زيادة أهلية الأفراد والمجالس المصغرة: القرارات الحاسمة قد تكون أفضل وأسهل من الناحية العملية إذا أُسندت إلى مجلس مصغر، ولكن بإضافة شرطين، الأول: تقوية شروط الأهلية، غير أن هذا الشرط ليس بكاف إلا إذا اقترن بالشرط الثاني، وهو: توفير تغذية فكرية ومعلوماتية واستشارية واسعة وعالية المستوى، وبذلك تكون «أهلية عمل» المجلس أكبر بكثير من مجموع أهلية الأعضاء لو تم عزلهم عن التغذية المؤسسية. وقد ذكرنا ذلك قبل قليل في آخر تفسير حديث التطاوع، وسيأتي بعض الإيضاح إن شاء الله تعالى تحت عنوان: مجالس الشورى التنفيذية. وبحسب بيئة المؤسسات وخصائصها تُصاغ صلاحية المجلس المصغر، هل يُعَدُّ قراره نافذاً مباشرة أم يحتاج إلى تصديق المجلس الكبير؟

● الفرق بين أهلية المفكر وأهلية المنهمك في العمل: قد ذكرنا أهمية وظيفة التفكير في عدة مواضع، منها أوائل الكتاب تحت عنوان «الهدف والمشروع». ولا شك أن المتفرغ للمراقبة أو الرؤية والتفكير يرى في مجال العمل ما لا يراه المنهمك في العمل، ولذلك يحرص قادة ومدراء العمل على تخصيص جزء من وقتهم الوظيفي للتفكير. ولكن في كثير من الأحيان يزدحم العمل ويستهلك وقت التفكير. وعلاج ذلك في ثلاثة أمور، الأول: أن تحرص كل مؤسسة على توفير وقت للتفكير للقادة والمدراء. الأمر الثاني: تكليف مجموعة أو مجلس بالتفكير كوظيفة رئيسة لإعضائها. الأمر الثالث: أن يكون للقيادة العليا أو الرئاسة مستشارون أو مجلس استشاري، وظيفته الرؤية (المراقبة) والتفكير في تحسين وتطوير المؤسسات التنفيذية، كالتعليم والصحة والمواصلات وغيرها. وقد تسمح وظيفة الرؤية

والتفكير بأن يقوم عضو هذا المجلس بدوره في تخصص معين، ثم ينتقل إلى تخصص آخر. وقد يقدم هذا المجلس من أسباب التطوير والتحسين ما لا يقدمه الوزير المباشر.

● لتنقيح ونقد السياسات والقرارات العامة يمكن إعداد جمهور مُصغر ولكنه مؤهل. وذلك بفتح باب مستقل (غير منحاز) لإثبات الأهلية بصرف النظر عن إرادة الترشيح، ثم يمكن تشكيل مجلس غير رسمي يضم المؤهلين ممن لم يرشح نفسه وممن لم يُنتخب من المرشحين. وعدد أعضاء هذا المجلس يكون عادة أكبر بكثير من عدد أعضاء المجلس الرسمي، ويمكن تقسيمه إلى مجالس. وربما يصح منح المجلس غير الرسمي بعض الإسناد الحكومي لتشجيعه على العمل. وعمل هذا المجلس غير الرسمي يمكن أن يكون أقوى وأنظف من عمل الأحزاب السياسية، ويمكن ضبطه بقوانين لضمان سلامة مساره ومنع محاولات إدخال الفساد عليه. وتنقيح وتطوير هذا النوع من المشاركة السياسية، أفضل بكثير من إعطاء رؤساء المصالح الخاصة مشاركة في إدارة السلطة السياسية. وكفكرة تحتاج إلى دراسة، أن يكون لهذا المجلس دور كبير في انتخاب رئيس المنصب التنفيذي الأعلى (كرئيس الدولة في النظام الرئاسي)، فيمكن مثلاً أن يقوم كل عشرة من هذا المجلس بترشيح واحد من غيرهم من أعضاء المجلس لهذا المنصب، وقد يصل عدد المرشحين إلى مائة أو أكثر. ثم تبدأ عمليات مفتوحة ومنظمة لمقابلة المرشحين وفحص استعدادهم وأهليتهم ومشاريعهم للرئاسة، بالإضافة إلى دراسة السيرة الشخصية. وبعد هذه العمليات يُعاد الانتخاب داخل المجلس، ويصح لكل عضو أن ينتخب واحداً من أولئك المائة، وذلك لتمييز عدد قليل لدخول الانتخابات العامة، وهم مثلاً أعلى خمسة أو عشرة في سلم التصويت داخل المجلس. وهذه الفكرة تعتمد على الأهلية وتسمح بمقارنات واسعة وتجتنب ترشيح الإنسان لنفسه وتنتهي بانتخابات عامة وتقبل خلال ذلك طرقاً كثيرة لمكافحة الفساد في هذا المجال.

● في مدى العموم في الشورى: واضح أن الشورى الملزمة في القضايا العامة هي شورى المؤهلين. ويمكن تطوير أنظمة للشورى غير الملزمة، وذلك لكسب عقول أكبر عدد ممكن من الناس والخبراء.

٧- **الولاء ومقتضياته:** قال تعالى: ﴿ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍۚ

يَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَيَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤۡتُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَيُطِيعُونَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥٓۚ أُوْلَٰٓئِكَ سَيَرۡحَمُهُمُ ٱللَّهُۗ إِنَّ ٱللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٞ ﴾ التوبة: ٧١. يُقال: تولاه، أي أقبل عليه تقرباً منه أو استجابة له أو نصرة له وشبه ذلك من المعاني. وأصله من الولي وهو لفظ يدل على القرب والدنو بلا فاصل، يقال: تباعد بعد ولي، أي بعد قرب، وجلس مما يليني أي يقاربني، وكل مما يليك أي أقرب الطعام إليك فلا يفصل طعام غيره بينكما، ووليه ولياً: دنا منه. ومن هذا الأصل قوله تعالى: ﴿ وَلِكُلّٖ وِجۡهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَاۖ ﴾ البقرة: ١٤٨، أي مستقبلها أو مُقبل عليها. وتدبر في ذكر الشيطان قوله تعالى: ﴿ إِنَّمَا سُلۡطَٰنُهُۥ عَلَى ٱلَّذِينَ يَتَوَلَّوۡنَهُۥ وَٱلَّذِينَ هُم بِهِۦ مُشۡرِكُونَ ﴾ النحل: ١٠٠، أي على الذين يُقبلون عليه ويستجيبون له. وواضح في آية التوبة أنه تعالى لما ذكر الموالاة بين المؤمنين رجلاً ونساءً، ذكر بعده ما يجري مجرى التفسير والبيان له من الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وما يتضمنه ويقتضيه من تشاور ومراجعة وتناصح، وكذلك ما تقتضيه سائر الفرائض المذكورة من تماسك وحرص على مصالح الآخرين. فلما كانت الشورى من مضامين أو مستلزمات الولاء، فلا شك أنها ليست مجرد شعور بحاجة الواحد للآخر، ولكنها التزام ومسؤولية عملية في غاية الأهمية. ونذكر هنا أن صيغة الخبر في آية التوبة هو خبر عن الواجب الشرعي، وهو ما يُعرف عند أئمة أصول الفقه بأنه خبر بمعنى الأمر. ولما كان الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو لب الشورى، فإن ذكر المؤمنات في النص يدفع توهم حصر مجلس الشورى بالرجال.

وعَنْ قَيْسِ بْنِ عُبَادٍ، قَالَ: انْطَلَقْتُ أَنَا وَالْأَشْتَرُ إلى عَلِيٍّ، فَقُلْنَا: هَلْ عَهِدَ إِلَيْكَ نَبِيُّ الله ﷺ شيئاً لَمْ يَعْهَدْهُ إلى النَّاسِ عَامَّةً؟ قَالَ: لَا، إلا مَا فِي كِتَابِي هَذَا، قَالَ: وَكِتَابٌ فِي قِرَابِ سَيْفِهِ، فإذا فِيهِ «الْمُؤْمِنُونَ تَكَافَأُ دِمَاؤُهُمْ، وَهُمْ يَدٌ عَلَى مَنْ سِوَاهُمْ، وَيَسْعَى بِذِمَّتِهِمْ أَدْنَاهُمْ» رواه أحمد والنسائي وأبو داود والحاكم، وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي، وصححه أيضاً الألباني وشعيب الأرناؤوط. وفي رواية «وَذِمَّةُ الْمُسْلِمِينَ وَاحِدَةٌ، يَسْعَى بِهَا أَدْنَاهُمْ» رواه مسلم. وتدبر عبارة «وَيَسْعَى بِذِمَّتِهِمْ أَدْنَاهُمْ»، فإن الذمة هي الحقوق والحرمات والالتزامات وكل ما يُذم بتضييعه. يُقال: في ذمّتي كذا، أي ألتزم به وأحفظه وتنالني مذمة إن ضيعته. وتدبر أن لفظ الذمة في الحديث مضاف إلى ضمير المؤمنين، فظاهر العبارة أنها حرمات المؤمنين والالتزامات بحقهم، وليست العبارة خاصة بحكم الإجارة. وكلمة

«أَدْنَاهُمْ» في هذا السياق يمكن من جهة المفردات حملها على واحد من معنيين، الأول: أدناهم بمعنى أقربهم قدرةً ومكاناً، وفي هذا المعنى تنظيم لحمل المسؤولية من غير إسقاطها، فإن تثاقل الأقرب صار مَنْ بعده هو الأقرب، بل يجب على الأبعد التأكد من قيام الأقرب بالواجب، لئلا يقع في تضييع الذمة، وهذا هو سبيل فروض الكفاية. وإذا كان الأدْنَون كثيرين، فإنهم مشمولون كلهم دفعة واحدة في مجال الفكر والمشورة في جملة القضايا العامة وليس في كل قضية عامة بعينها، وذلك لأن لكل فرد صورته الفكرية الفريدة، ويمكن أن يقدم من الأفكار ما لا يقدمه غيره، وكذلك التنوع الكبير في التجارب والمعلومات . وينبه إلى ذلك أيضاً قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ وَإِذَا كَانُوا۟ مَعَهُۥ عَلَىٰٓ أَمْرٍ جَامِعٍ لَّمْ يَذْهَبُوا۟ حَتَّىٰ يَسْتَـْٔذِنُوهُ﴾ النور: ٦٢. ويؤيد ما ذكرناه حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «الْمُسْلِمُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ، إِنِ اشْتَكَى عَيْنُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ، وَإِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ» رواه مسلم وأحمد. المعنى الثاني: أدناهم بمعنى أقلهم قوة أو منزلة، كالرجل الضعيف ونحوه، وذلك للتنبيه إلى أهمية السعي في حقوق المؤمنين وأنه لا يسقط عن الضعيف، وأما القوي فالالتزام في حقه أولى وأشد. وهذا معنى صحيح، غير أن الوجه الأول أبعد عن التكلف.

وعن تَمِيمٍ الدَّارِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قال: «الدِّينُ النَّصِيحَةُ» قُلْنَا: لِمَنْ؟ قال: «للهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ» رواه مسلم وأحمد وغيرهما. النصح هو تحري قول أو فعل فيه صلاح صاحبه كما ذكر الراغب في مفرداته، والنصيحة نقيض الغش والخيانة. ومنه قوله تعالى: ﴿فَتَوَلَّىٰ عَنْهُمْ وَقَالَ يَـٰقَوْمِ لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّى وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَـٰكِن لَّا تُحِبُّونَ ٱلنَّـٰصِحِينَ﴾ الأعراف: ٧٩.

ويتفرع أمران عن وجوب الموالاة وأن ذمة المؤمنين ذمة جسد واحد:

● التشاور والتناصح واجب على الجميع، ولا تسقط مسؤولية الرعية بوجود مجلس للشورى ومجالس رسمية أخرى، اللهم إلا إذا تيقنت الجماعة أن المجالس الرسمية قد بلغت أعلى درجة ممكنة في القضايا كلها، ولا شك أن هذا اليقين بعيد المنال إلى الغاية. ولذلك ذكرنا قبل قليل قضية تشكيل مجالس مؤهلة غير رسمية، وذكرنا في تفسير آية النجوى تشكيل مجاميع صغيرة متعاونة على الخير. ويمكن لهذه المجالس والمجاميع غير الحكومية أن تسلك

طريق التنظيمات الاجتماعية أو المهنية أو الخيرية، أو تسلك طريق المؤسسات المدنية التي لها صلة بالسياسة كجماعة النزاهة والشفافية أو رابطة حل النزاعات وغيرها. هذا بالإضافة إلى استعمال وسائل الإعلام وشبكة المعلومات للتشاور والتناصح مع المؤسسات الحكومية.

- تنبه عبارة «وَذِمَّةُ المُسْلِمِينَ وَاحِدَةٌ، يَسْعَى بِهَا أَدْنَاهُمْ» إلى تنظيم مسؤولية عامة المسلمين في حماية الحقوق والمصالح العامة كما ذكرنا قبل قليل.

٨- **الاستماع إلى الآخرين والانتقاء من كلامهم:** قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اجْتَنَبُوا الطَّاغُوتَ أَن يَعْبُدُوهَا وَأَنَابُوا إِلَى اللَّهِ لَهُمُ الْبُشْرَىٰ فَبَشِّرْ عِبَادِ (١٧) الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَٰئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ (١٨)﴾ الزمر: ١٧ – ١٨. الذين يستمعون القول (أي جنس القول) فيتبعون أحسنه، وهذه صفة المنيبين فلها حكم الوجوب. وتدبر لفظ: يستمعون وليس يسمعون، فإن السماع قد يحصل بدون قصد، وأما الاستماع على صيغة «افتعَل»، فينبه إلى تعمد أو تكلف السماع والاجتهاد أو التسبب فيه، كالفرق بين كسب واكتسب، فنحن هنا أمام قضايا مهمة، القضية الأولى: تنمية مهارة الاستماع إلى الآخرين، فالاستماع قريب من الإصغاء لمعرفة القول بصرف النظر عن تأييد أو رفض مضامينه. القضية الثانية: تعبئة واسعة لإستخراج ما عند الناس من أقوال لفرزها وتحليلها. القضية الثالثة: تنمية القدرة على أتباع الأحسن. وفي هذه القضايا أمور تنفيذية في غاية الأهمية:

الأمر الأول: يمكن تقسيم الأقوال إلى أنواع، والمقصود هنا التنبيه إلى بعضها، النوع الأول: الأقوال المسيسة أو الـمُغْرِضة، فغرضها خدمة قضية معينة وإن كانت فاسدة، فهذه تُسمع ليُعلم وجودها وهل تحتاج إلى مواجهة؟ وتوجد أمثلة كثيرة ذكرها القرآن، كقوله تعالى: ﴿وَقَالُوا لَن يَدْخُلَ الْجَنَّةَ إِلَّا مَن كَانَ هُودًا أَوْ نَصَارَىٰ تِلْكَ أَمَانِيُّهُمْ قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ﴾ البقرة: ١١١، وقوله تعالى: ﴿وَيَقُولُونَ عَلَى اللَّهِ الْكَذِبَ وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ آل عمران: ٧٨. النوع الثاني: أقوال نابعة من الغفلة والأماني وليست مبنية على تفكير، قال تعالى: ﴿ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ السَّيِّئَةِ الْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوا وَّقَالُوا قَدْ مَسَّ آبَاءَنَا الضَّرَّاءُ وَالسَّرَّاءُ فَأَخَذْنَاهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ﴾ الأعراف: ٩٥. النوع الثالث: أقوال هي من نوع المعلومات أو الإشاعات، ولها أهميتها الخاصة، وقد ذكرنا هذه القضية في مبحث «إدارة الفكرة». النوع الرابع: أقوال مبنية على تفكير وبحث لخدمة منهج صحيح أو فاسد، وكثير

من هذه الأفكار لها حكم الوسائل، ومعلوم أن الوسائل التنفيذية تؤخذ من كل مكان لأنه يمكن استعمالها لخدمة الصلاح كما يمكن استعمالها لخدمة الفساد، وقد بينا ذلك في كتاب (المنطلق). النوع الخامس: المعارف والخبرات المتنوعة، وأولها أقوال المسلمين في تفسير القرآن والسنة، وكذلك سائر الخبرات البشرية التي يمكن الانتفاع بها.

الأمر الثاني: فتح المجال على مصراعيه أمام الأفراد لتحصيل مهارات إعداد الفكرة الجيدة وإنضاجها ثم نشرها أو سوقها إلى مجال الانتفاع بها. ويشمل ذلك عمليات منهجية للتبرع بالأفكار ولحصاد الأفكار، والتدريب على إنضاجها، وتوفير فرص للتدريب في مراكز الفكر والبحوث وعبر شبكات التواصل وغيرها من مراكز التنمية الفكرية. وهذا كله داخل في تعليم الحكمة أي الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف وفي التزكية أي تنمية النفس والحال بالخير، وهي من أهم وظائف النبي ﷺ واتباعه، فقد قال تعالى: ﴿لَقَدْ مَنَّ ٱللَّهُ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا۟ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا۟ مِن قَبْلُ لَفِى ضَلَٰلٍ مُّبِينٍ﴾ آل عمران: ١٦٤. هذا بالإضافة إلى الجهد الشخصي بين أفراد مجاميع النجوى المستثناة أو سمها إن شئت: مجاميع الخير أو الإصلاح، كما في قوله تعالى: ﴿لَّا خَيْرَ فِى كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَىٰهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَٰحٍۭ بَيْنَ ٱلنَّاسِ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ٱبْتِغَآءَ مَرْضَاتِ ٱللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ النساء: ١١٤. وقد ذكرنا تفسير الآية في (المنطلق) واختصرناه في هذه الدراسة.

الأمر الثالث: ومن استماع القول، فتح المجال لمناقشة القضايا العامة والاستماع إلى الرأي والنصيحة، فإن هذا من الحقوق والواجبات المتبادلة بين أفراد ومؤسسات الأمة، وفي ذلك أدلة كثيرة، منها قوله تعالى: ﴿وَٱلْعَصْرِ ۝١ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَفِى خُسْرٍ ۝٢ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ ۝٣﴾ العصر: ١ – ٣، ومنها حديث تَمِيمٍ الدَّارِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ، قال: «الدِّينُ النَّصِيحَةُ»، قُلْنَا: لِمَنْ؟ قال: «للهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ» رواه مسلم وغيره، وعَنْ جَرِيرِ بْنِ عَبْدِ الله قَالَ: أَمَّا بَعْدُ، فَإِنِّي أَتَيْتُ النَّبِيَّ ﷺ قُلْتُ: أُبَايِعُكَ عَلَى الإِسْلاَمِ فَشَرَطَ عَلَيَّ: «وَالنُّصْحِ لِكُلِّ مُسْلِمٍ»، فَبَايَعْتُهُ عَلَى هَذَا. رواه البخاري في سياق حديث ومسلم وغيرهما.

الأمر الرابع: ومن مسائل استماع القول قضية المدة التي يُسمح لعضو مجلس النواب

أن يتكلم فيها، فإن الأصل أن له الحق أن يبين وجهة نظره كاملة بمسوغاتها وما لها وما عليها، وفي بعض مجالس النواب في العالم يُسمح لكل عضو في مناقشة مشروع قانون أن يتكلم ساعة كاملة. وعلى العضو أن يجهد نفسه في إعداد كلمته كي يقتصر على المفيد. وينبغي أن يكون من حق المجلس أن يقول بصراحة: هل أعد العضو كلمته جيداً أم أن سبب الإطالة هو سوء الإعداد؟ وذلك حين تكون الفجوة واسعة بين وقت الكلام ومضمونه.

الأمر الخامس: تدبر عبارة ﴿فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ﴾، فإن الأحسن إنما يُعرف بالمقارنة مع غيره، ولهذه المقارنة مجالات، منها قضية التعبئة لجمع الأقوال وفرزها وتقويمها، ثم انتقاء ما يُحتمل أن بعضه هو الأحسن، وذلك لإنضاج وتنقيح هذه الأقوال وجعلها صالحة للعمل، ثم السعي للانتفاع بها أي اتباعها. فمن الضروري حشد عدد كبير من المفكرين المؤهلين لوظيفة التفكير في المصالح العامة عموماً والمصالح العليا منها. ويكون ذلك في المؤسسات الحكومية وفي مراكز الفكر والبحوث غير الحكومية، وقد سبق بيان ذلك تحت عنوان: الهدف والمشروع. المجال الآخر للمقارنة وانتقاء الأحسن هو الإنطلاق في الأفق ويُسمى أيضاً بالخروج من الصندوق، معنى ذلك عدم حصر الفكر بمدرسة معينة أو تيار خاص أو صندوق محدود، ولكن ينبغي الإنطلاق لرؤية مضامين المدارس الأخرى وانتقاء الأحسن بعد المقارنة. وإغفال هذا الأصل يمكن أن يؤدي إلى كثير من المصائب والمخالفات الشرعية. ويتضمن أتباع الأحسن أن على المستمع أن يكون حريصاً على تحليل القول لقطف الفوائد وإبعاد الشوائب، ينبه إلى ذلك أيضاً قوله تعالى: ﴿وَإِذَا ذَكَرْتَ رَبَّكَ فِى ٱلْقُرْءَانِ وَحْدَهُۥ وَلَّوْا۟ عَلَىٰٓ أَدْبَٰرِهِمْ نُفُورًا ﴿٤٦﴾ نَّحْنُ أَعْلَمُ بِمَا يَسْتَمِعُونَ بِهِۦٓ إِذْ يَسْتَمِعُونَ إِلَيْكَ وَإِذْ هُمْ نَجْوَىٰٓ إِذْ يَقُولُ ٱلظَّٰلِمُونَ إِن تَتَّبِعُونَ إِلَّا رَجُلًا مَّسْحُورًا ﴿٤٧﴾﴾ الإسراء: ٤٦ – ٤٧، فتدبر في سياق الذم عبارة ﴿بِمَا يَسْتَمِعُونَ بِهِۦٓ﴾، فإن الباء في: «به»، للملابسة أو المصاحبة، أي لبيان حال المستمع وما يلابسه، كما يقال: فلان يستمع بحرص أو بقلة اهتمام، فالعقلية أو المذهب الذي يستمع به أولئك الكفار كان رافضاً للمسموع مسبقاً وغير مستعد لرؤية معانيه وتحليلها كما هو واضح من السياق. صحيح أن أولئك الكفار أعرضوا عن القرآن الكريم، غير أن في صيغة آية الزمر وآية الإسراء من العموم والإطلاق ما يقتضي الاستماع والفحص لكل ما يُحتمل وجود حسن في مضامينه، والله تعالى أعلم.

الأمر السادس: استقلال العضو في اجتهاده، فبالعودة إلى قوله تعالى: ﴿فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ﴾، فإن العبارة توجب أتباع الأحسن سواء وافق قول الحزب والطائفة أو خالفه. ولذلك يجب أن يتعهد كل صاحب مسؤولية عامة أن يجتهد في معرفة الأحسن والدعوة إليه والعمل به غير متأثر بجماعات الضغط من المصالح الخاصة، وبصرف النظر عن موافقة أو مخالفة جماعته وحزبه وطائفته. ولا يصح هنا الإعتماد على مجرد التعهد، ولكن ينبغي أن يقوم خبراء التقويم بتصميم مؤشر نزاهة ومؤشر فساد، للتقويم به بصورة نظامية (دورية)، وكذلك عند أي خروج عن الحالة الـمُثلى. وعَنْ جُنْدَبِ بْنِ عَبْدِ الله الْبَجَلِيِّ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «مَنْ قُتِلَ تَحْتَ رَايَةٍ عِمِّيَّةٍ، يَدْعُو عَصَبِيَّةً أو يَنْصُرُ عَصَبِيَّةً، فَقِتْلَةٌ جَاهِلِيَةٌ» رواه مسلم، ورواه ابن ماجه من حديث أبي هريرة مرفوعاً. الراية العمية كالأمر الأعمى، ومنه الأمر الذي يستند إلى تأييد القوم والطائفة من غير رؤية الحق فيه. والعصبية والتعصب المدافعة والمحاماة والتألب مع القوم، محقين كانوا أو مبطلين.

الأمر السابع: فتح المجال لاستماع قول المظلومين ومطالبهم، وذلك للتحقق من وقوع الظلم ثم التظلم علناً جهراً في وسائل الإعلام، فقد قال تبارك وتعالى: ﴿لَّا يُحِبُّ ٱللَّهُ ٱلْجَهْرَ بِٱلسُّوٓءِ مِنَ ٱلْقَوْلِ إِلَّا مَن ظُلِمَ ۚ وَكَانَ ٱللَّهُ سَمِيعًا عَلِيمًا﴾ النساء: ١٤٨، وقد ذكرنا تفسير الآية الكريمة في)المنطلق) وفي (أهل البيت بين الخلافة والملك).

الأمر الثامن: نشر ثقافة الاهتمام بالمصالح العامة والاستماع إلى التظلم في شأن الأمور العامة مع التحقق من أنواع الفساد العام، كالفساد الوظيفي (المالي والإداري) والاستبداد والخيانة وغيرها. وهذا تقتضيه أدلة كثيرة، كقوله تعالى: ﴿فَإِن تَنَٰزَعْتُمْ فِى شَىْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ﴾ النساء: ٥٩، وقوله تعالى: ﴿ لَوْلَا يَنْهَىٰهُمُ ٱلرَّبَّٰنِيُّونَ وَٱلْأَحْبَارُ عَن قَوْلِهِمُ ٱلْإِثْمَ وَأَكْلِهِمُ ٱلسُّحْتَ ۚ لَبِئْسَ مَا كَانُوا۟ يَصْنَعُونَ﴾ المائدة: ٦٣. الآية الكريمة تبين الدور المهم للأمة في عمليات النصيحة والإصلاح أو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أما الربانيون فهم أصحاب المؤهلات القيادية وإن لم يكن لهم منصب رسمي، وقد بينا ذلك في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَٰكِن كُونُوا۟ رَبَّٰنِيِّۦنَ﴾ آل عمران: ٧٩، في كتاب (المنطلق)، وأما الأحبار فهم العلماء، كما ذكر أئمة العربية كالفراء والأصمعي وابن الإعرابي، واحدهم حِبْر. فالمسؤولية الشرعية لهؤلاء أكبر في هذا المجال من مسؤولية عامة الناس، فإن لهم منزلة القيادة

الاجتماعية أو غير الرسمية لما آتاهم الله تعالى من علم ومؤهلات، وقد قال تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَآ ءَاتَىٰهَا﴾ الطلاق: ٧. و«لولا» في آية المائدة للتحضيض على فرض عظيم، يؤكد ذلك الذم الشديد على ترك النهي عن المنكر، كما في قوله تعالى: ﴿ لُعِنَ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ مِنۢ بَنِيٓ إِسۡرَٰٓءِيلَ عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُۥدَ وَعِيسَى ٱبۡنِ مَرۡيَمَۚ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَواْ وَّكَانُواْ يَعۡتَدُونَ ﴿٧٨﴾ كَانُواْ لَا يَتَنَاهَوۡنَ عَن مُّنكَرٖ فَعَلُوهُۚ لَبِئۡسَ مَا كَانُواْ يَفۡعَلُونَ ﴿٧٩﴾﴾ المائدة: ٧٨ – ٧٩، وهذه الآية عامة في المؤمنين، فيجب على كل واحد منهم أن يتعلم قواعد الإصلاح والتغيير أو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، في مجال عمله على أقل تقدير. ويمكن تشكيل مجاميع لغرض الإصلاح أكبر من مجاميع النجوى المستثناة، وهي مجاميع المؤسسات المدنية غير الحكومية، كمجموعة الشفافية ومجموعة الإصلاح ومجموعة حل النزاعات وغيرها.

الأمر التاسع: ما ذكرناه من الاستماع إلى التظلم من المظالم العامة والخاصة هو أمر في غاية الأهمية، فإنه الأساس في عمليات الإصلاح، كما أنه يمنع مصائب كبيرة خاصة في الشؤون العامة، وبعبارة أخرى فإن وجود دعوات ومشاريع الإصلاح قد يحمي العامة من المؤاخذة بفساد القيادات، وتدبر في ذلك قوله تعالى: ﴿وَمَا كُنَّا مُهۡلِكِي ٱلۡقُرَىٰٓ إِلَّا وَأَهۡلُهَا ظَٰلِمُونَ﴾ القصص: ٥٩، وقوله تعالى: ﴿ وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهۡلِكَ ٱلۡقُرَىٰ بِظُلۡمٖ وَأَهۡلُهَا مُصۡلِحُونَ﴾ هود: ١١٧، وقوله تبارك وتعالى ﴿ وَإِذَآ أَرَدۡنَآ أَن نُّهۡلِكَ قَرۡيَةً أَمَرۡنَا مُتۡرَفِيهَا فَفَسَقُواْ فِيهَا فَحَقَّ عَلَيۡهَا ٱلۡقَوۡلُ فَدَمَّرۡنَٰهَا تَدۡمِيرٗا﴾ الإسراء: ١٦، أي أمرناهم بالخير ففعلوا الشر فيها أي في القرية، ولا سبيل لهم لنشر الفسق في القرية إلا إذا كانوا هم الأمراء أو كان الأمراء متعاونين معهم على الشر. وتدبر صيغة الحصر والتقرير في قوله تعالى: ﴿ قُلۡ أَرَءَيۡتَكُمۡ إِنۡ أَتَىٰكُمۡ عَذَابُ ٱللَّهِ بَغۡتَةً أَوۡ جَهۡرَةً هَلۡ يُهۡلَكُ إِلَّا ٱلۡقَوۡمُ ٱلظَّٰلِمُونَ﴾ الأنعام: ٤٧. وعَنْ زَيْنَبَ بِنْتِ جَحْشٍ رَضِيَ الله عَنْها: أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ دَخَلَ عَلَيْهَا يَوْمًا فَزِعًا يَقُولُ «لاَ إِلَهَ إِلَّا الله، وَيْلٌ لِلْعَرَبِ مِنْ شَرٍّ قَدِ اقْتَرَبَ فُتِحَ اليَوْمَ مِنْ رَدْمِ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مِثْلُ هَذِهِ، وَحَلَّقَ بِإِصْبَعَيْهِ الإِبْهَامِ وَالَّتِي تَلِيهَا»، قَالَتْ زَيْنَبُ بِنْتُ جَحْشٍ: فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ الله: أَفَنَهْلِكُ وَفِينَا الصَّالِحُونَ؟ قال: «نَعَمْ إِذَا كَثُرَ الخُبْثُ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما. فهذه النصوص تساعد في تفسير قوله تبارك وتعالى: ﴿ وَٱتَّقُواْ فِتۡنَةٗ لَّا تُصِيبَنَّ ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ مِنكُمۡ خَآصَّةٗۖ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ﴾ الأنفال: ٢٥.

الأمر العاشر: قضية حصانة المفكر في تعبيره عن رأيه، تدبر في ذلك عبارة ﴿يَسْتَمِعُونَ ٱلْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۥٓ﴾، فالمطلوب حسن الاستماع لفحص الأقوال الكثيرة ثم أتباع أحسنها، ويستلزم ذلك حرية إلقاء الأفكار، وأنه هو الأصل، فلا يصح تقييده إلا بأدلة الشرع المحكمة، وهو أمر في غاية الأهمية. وحسن الاستماع يستلزم الصبر والتفكير بمتعلقات القول قبل الحكم عليه وكذلك اجتناب الخفة والتسرع. وذلك أنه توجد أسباب تجعل المتسرع يَـخِفُّ إلى الإنكار، السبب الأول: هو أن كثيراً من الأفكار هي أفكار مركبة، وقد يُلقي صاحبها جزءًا منها فيغضب المتسرع قبل التفكير بوجود أجزاء تمنع الغضب. السبب الثاني: أن المفكر قد يُلقي النتيجة الختامية لفكرته المركبة أو المتدرجة من غير ذكر التمهيد والمقدمات، فيتوهم المتسرع أنها فكرة خيالية. السبب الثالث: أن طبيعة الحوار قد تجعل المفكر يُلقي جرعة واحدة من جرعات فكرته المركبة، ربما لفحص استجابة المستمع أو لغرض آخر، فيتوهم المستمع أنه أدرك الأمر. وأيضاً فإن التضييق على إلقاء الفكرة له أضرار كبيرة، منها فقدان أو ضعف القيادة الفكرية (المرجعية)، لأن العدوان على صاحب الرأي أو الفكرة سيؤدي لا محالة إلى تضييق مجالات تبادل الأفكار والنصيحة، بل قد يؤدي إلى انزواء كثير من الأذكياء والعباقرة فلا يتكلمون بأفكارهم إلا في مجالس ضيقة وغرف مغلقة، فقد ظُلم كثير من الصالحين بسبب رأي أظهروه، وتوجد أمثلة تأريخية ومعاصرة. ومن الأضرار أيضاً فقدان كثير من الأفكار الجيدة، لأن عمليات التنقية متشابهة، فإنك قد تطرح أطناناً من التراب والأخلاط لاستخراج كمية قليلة جداً من الذهب ولكنها ثمينة جداً. وهكذا الأمر في انتقاء الأفكار، فلابد من حرية إظهار أفكار كثيرة جداً، ثم بعد جمعها ("حصاد الأفكار") وتقويمها يمكن انتقاء الثمين منها. وأما مع التضييق والعدوان فإن حصاد الأفكار ضئيل جداً، والثمين منه نادر أو معدوم. وإهمال هذا الأمر يعني التخلف والتراجع لأن أساس التقدم العملي هو الأفكار الجيدة. ومن الأضرار أيضاً تفريق الجماعة، لأن التضييق والعدوان بسبب الرأي والفكرة لن يوقف صاحب الفكرة إذا كان يرى جودتها، ولكنه سيلجأ مضطراً إلى التناجي والكلام مع أصحابه في الغرف المغلقة، ويقومون بتنقيح وتنمية أفكارهم بمعزل عن الآخرين، ويتحول ذلك تدريجياً إلى عمل، وبذلك تتكون تكتلات متناقضة متصارعة في جسد الجماعة. وفي تفسير آية النجوى من سورة النساء، قال سيد قطب رحمه الله تعالى: لقد

تكرر في القرآن النهي عن النجوى وهي أن تجتمع طائفة بعيداً عن الجماعة المسلمة وعن القيادة المسلمة، لتبيت أمراً.. وكان اتجاه التربية الإسلامية أن يأتي كل إنسان بمشكلته أو بموضوعه، فيعرضه على النبي صلى الله عليه وسلم مسارة إن كان أمراً شخصياً لا يريد أن يشيع عنه شيء في الناس. أو مساءلة علنية إن كان من الموضوعات ذات الصبغة العامة. والحكمة في هذه الخطة، هو ألا تتكون «جيوب» في الجماعة المسلمة وألا تنعزل مجموعات منها بتصوراتها ومشكلاتها أو بأفكارها واتجاهاتها. وألا تُـبَـيِّـت مجموعة من الجماعة المسلمة أمراً بليل، وتواجه به الجماعة أمراً مقرراً من قبل أو تخفيه عن الجماعة وتستخفي به عن أعينها. وكان المجتمع المسلم كله مجتمعاً مفتوحاً تعرض مشكلاته- التي ليست بأسرار- للقيادة في المعارك وغيرها والتي ليست بمسائل شخصية بحتة عرضاً عاماً. وهذه حقيقة تنفعنا، فالمجتمع المسلم يجب أن يكون بريئاً من هذه الظاهرة، وأن يرجع أفراده إليه وإلى قيادتهم العامة بما يخطر لهم من الخواطر، أو بما يعرض لهم من خطط واتجاهات أو مشكلات ! والنص القرآني هنا يستثني نوعاً من النجوى.. هو في الحقيقة ليس منها، وإن كان له شكلها: ﴿إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ﴾ النساء: ١١٤. اهـ مع اختصار من (في ظلال القرآن، النساء ١١٤)، وقد ذكرنا تفسير آية النجوى في كتاب (المنطلق)، وبينا أن الاستثناء يمكن أن يكون متصلاً أو منقطعاً وبينا معنى ذلك. ومن أضرار التضييق أحياناً تمشية فكر المضيقين، وقد يكون عند المضيقين شعبة من الغرور وشعبة من الكب على الوجه، لأنهم غير مستعدين لفحص أُفق الأفكار، ولكنهم مستعدون لغمط الناس كما هي عبارة الحديث الصحيح. والأفق الضيق هو بعض ما يشمله قوله تعالى: ﴿أَفَمَن يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّن يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾ الملك: ٢٢، وقد شرحنا ذلك في (المنطلق).

الأمر الحادي عشر: تحصيل مهارة عالية في فن إشراك وإلزام أهل الفكر والنزاهة في القضايا العامة وإنْ لم يكن لهم منصب رسمي، فقد قال تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَىٰ أَمْرٍ جَامِعٍ لَّمْ يَذْهَبُوا حَتَّىٰ يَسْتَأْذِنُوهُ﴾ النور: ٦٢. ذكرنا في (المنطلق) أن الجمع ضد التفريق، فالأمر الجامع هو الذي يجمع الناس أو الشعب أو أهل الحل والعقد الذين يمثلون الشعب، فهو من أمور المصالح العامة. وبعض أهل العلم يسمي هذه الأمور بالنوازل أو الأمور الكبيرة أو الخطيرة وما أشبه ذلك. وتدبر أن الله تعالى لم يقل: على حكم

جامع ولا على شرع جامع، ولكنه تعالى جاء بعبارة: أمر جامع، وهذا يعم ثلاثة أحوال على أقل تقدير، وهي:

- أن يكون للحكم نفسه أولوية عالية في التأثير القريب أو البعيد على عامة الناس أو التأثير على منزلة البلد بين سائر البلدان، سواء كان الحكم شاملا لكل فرد أو كان خاصا بطائفة من الجماعة كالتجار أو الجيش أو الموظفين أو غيرها من الوظائف الضرورية للأمة، فإن الجماعة كالجسد الواحد.

- أن تكون المتطلبات التنفيذية للحكم كبيرة أو خطيرة، وتقتضي مشاركة العدد الكبير في التفكير (المشاورة) أو التمويل أو الإسناد وسائر سبل المشاركة.

- أن تكون آثار تطبيق الحكم أو الفشل في التطبيق هي تحقيق مصالح كبيرة أو التعرض لمخاطر ومضار كبيرة. ومعنى الخطورة هنا وفي الفقرة الثانية هو وجود تزاحم مع حكم آخر يقتضي عدم تحمل تلك الخطورة كما سبق بيانه في التزاحم بين القتال والصيام. ويحتاج كل ذلك إلى ترتيب الأولويات كي نوازن مرحليا بين الأحكام المتزاحمة.

٩- **قضية الحرية الدينية**: قال تعالى: ﴿لَآ إِكۡرَاهَ فِي ٱلدِّينِۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشۡدُ مِنَ ٱلۡغَيِّ﴾ البقرة: ٢٥٦. وقد سبق ذكر ما يتصل بها في أواخر المبحث الأول، تحت عنوان «عالمية الرسالة والنهي عن الإكراه في الدين»، وفي المبحث الثاني تحت عنوان «السلم الفعَّال»، وذكرنا جملة من التفاصيل المهمة في (ثمار التنقيح على فقه الإيمان/ الباب الثالث، مباحث الفصل الثاني).

تحصين الشورى النيابية والتنفيذية

ما ذكرناه في تفسير النصوص يتضمن الكثير من طرق تحصين الشورى، والمطلوب هنا تنظيم ما تفرق مع بعض الإيضاحات والإضافات.

١- **البنى التحتية للشورى**: ذكرنا في أوائل الكتاب وفي (المنطلق) أن كل بناء معنوي أو تنظيمي يحتاج إلى قواعد أو بنية تحتية، وبخلاف ذلك فإن البنى الفوقية تكون فاسدة أو سهلة الانهيار. والبنى التحتية لتشكيل مجلس الشورى أو النواب تتضمن البنى

التحتية للمشاركة السياسية، ولعل أهمها:

- الحرية السياسية، أي تكافؤ الفرص وحرية المنافسة الآمنة بما في ذلك المنافسة السياسية. وبخلاف ذلك فإن عصابات الأشرار تحتكر المنافسة.
- النظام الانتخابي العادل، الذي يعطي الحق للجميع ويمنع العدوان على حق فرد أو طائفة. ففي الكلام عن حرمة التصرف في حقوق الآخرين إلا بإذنهم ذكرنا منع تحويل بعض الناخبين إلى غير من اختاروه.
- القوانين التي تؤدي إلى تبصير الناخبين وحمايتهم من التضليل، وتمنع من جعل الإعلام منبراً للكذب والتضليل.
- الفصل بين السلطات ظاهراً وباطناً.
- النزاهة الوظيفية (تفعيل قوانين الشفافية وغيرها).
- قوانين نافذة في مكافحة الفساد ومنع تحكُّم المنافع الخاصة بالقرار العام. من ذلك منع التبرعات الانتخابية الظاهرة والباطنة.
- أن تكون شروط أهلية العضو مناسبة لمتطلبات وظائف مجلس الشورى، وبأعلى المعايير الممكنة. ونؤكد هنا أن الأغلبية الـمُلزمة إنما هي أغلبية نخبة مؤهلة بمعايير عالية، وليست أغلبية جماعة ضعيفة التأهيل.
- وجود أنظمة شرعية تحكم العمل وأنظمة تقويم ومحاسبة فعّالة، بما في ذلك تقويم وتعديل عمل مجلس الشورى، وكذلك أسباب وآلية حله.

وأما البنية الفوقية فمثل تحديد الدوائر الانتخابية وإعداد المراكز الانتخابية والتوقيتات وإجراء الانتخابات ووسائل الفرز، وشبه ذلك من المتطلبات التنفيذية التي تفقد من قيمتها إذا كانت البنية التحتية ناقصة، وهكذا الحال في سائر الشؤون المهمة. فلا شك أن البداية يجب أن تكون بالقواعد، مع عمليات مستمرة للتقوية والتحصين من النخر والاختراق.

٢- **ضبط ما يُمنع تجاوزه بحجة الشورى**: وهي الثوابت الدينية والإنسانية، وقد سبق بيان ذلك. فلا يمكن مثلاً أن يُمنع حق، ولا أن يُباح ظلم بحجة الأغلبية النيابية، فإن حصل ذلك فإنه دليل قطعي على فساد مجلس النواب وسقوط شرعيته. معنى ذلك ضرورة وجود مرجعية شرعية يتقيد بها مجلس النواب، فلا يصح مخالفتها إلا باضطرار

حقيقي مع التقيد بضوابط الاضطرار. وربما يُصار إلى تشديد آلية إخراج القرار في مثل هذه الضرورات، فلا يُكتفى مثلاً بالأغلبية المطلقة، ولكن بأغلبية الثلثين أو أغلبية مجلسين ونحو ذلك من وجوه الاحتياط. ولابد من ضبط هذا الأصل بمواد دستورية وقانونية.

٣- **حرية الشورى العامة**: كالإعلام والتعبير والتظلم، وكذلك ضمان حقوق عمل مؤسسات الإصلاح غير الحكومية، كمجموعة الشفافية، ومجموعة مكافحة الفساد الوظيفي وغيرها. ولا يجوز حصر هذه الأنشطة بمؤسسات محددة يمكن أن تستبد بها الحكومة أو يؤثر عليها الفاسدون، فإن الاحتكار المعنوي أخطر من الاحتكار المادي.

٤ - **الضمانات الدستورية والقانونية لسلامة العمل الشوري للمؤسسات وللمجلس النيابي**: منها:

- قوانين ترسيخ فصل السلطات واجتناب التواطؤ أو تمييع الفصل، وتوجد طرق:

✓ خيار تشكيل مجلسين، ولكن مع المغايرة في شروط العضوية وفي طريقة الانتخاب والتشكيل وعدد الأعضاء، وذلك لتقليل التواطؤ ولتصحيح الأخطاء قبل صدور القرار بها. وهذا الخيار موجود في دول عديدة، منها الولايات المتحدة الأميركية وبعض الدول الأوروبية. ومن المشهور اشتراط أن يكون اختصاص المجلسين واحداً، ولكن مع بعض التفاوت في الصلاحيات، كأن يكون الحسم بيد المجلس الأفضل في شروط الأهلية والأبعد عن المصالح الخاصة والولاءات الحزبية. ويمكن أيضاً أن يكون المجلس الثاني رفيع التأهيل ومسؤولاً عن تصديق أو تعديل أو رفض قرارات المجلس الأول.

✓ خيار تشكيل مجلس نواب واسع، ثم تمييز مجلس مصغر منه وبشروط عضوية عالية، وبقوانين صارمة لإبعاد الفساد والضعف عن المجلس المصغر. ولهذا المجلس المصغر القرار الحاسم.

✓ قوانين منع الفساد الباطن والظاهر، كما سبق بيانه، مع أنظمة رقابة وتقويم لكشف الفساد الباطن. وهذا أمر ضروري بصرف النظر عن الخيارات الأخرى.

- قوانين تضمن حق المواطنين في مقاضاة المؤسسات الحكومية والمسؤولين بصرف النظر عن مناصبهم.

- يمكن أيضاً في غير القرارات الشديدة الاستعجال، يمكن جعل القرار غير نافذ

إلا بعد شهرين من إعلانه، وذلك للسماح للمؤهلين من خارج المؤسسات الرسمية بدراسته وتقديم ملاحظاتهم.

- ضمان حق الرقابة الشعبية، كما ذكرنا عن حرية الشورى العامة ومناقشة القضايا العامة في الإعلام وفي الأنشطة المدنية.
- قوانين تضمن كفاءة وحرية مؤسسات الإصلاح المدنية، كمنظمة الشفافية ومكافحة الفساد وغيرها.
- رقابة مالية صارمة، على إنفاق المؤسسة، وعلى نمو المال الخاص للمسؤولين.
- مساءلة ومحاسبة على تجاوز الصلاحيات.
- قوانين تمنع الاستبداد.
- قوانين تضبط تصنيف القرارات وتضبط آلية صنع القرار: مثال ذلك مشكلة القرارات الطارئة، فإن القاعدة في صناعة القرار أنها لا تُصنع في الاجتماع نفسه الذي تطرح فيه، بل يجب بعد طرح القضية أن تأخذ حقها من الدراسة والإستشارات والتوصيات والمرور بقنوات التقويم، ثم يُصنع القرار في اجتماع آخر أو بعد اجتماعات متعددة وفترة زمنية كافية لإنضاج القرار، وذلك بحسب أهمية القرار وتعقيده. وهذه قاعد عامة، خاصة في القضايا العامة والاستراتيجية والأولويات المتقدمة. وقد يواجه القادة إلحاحاً وضغوطاً داخلية أو خارجية لإخراج قرار سريع بعيداً عن ممرات الشورى والدراسة والتحليل. فعلى القادة رفض الخضوع لهذه الضغوط والإصرار على تطويعها للقوانين الشرعية للمؤسسة. وأما الخضوع لخداع الطوارئ بإخراج قرارات عاجلة فهو إنعكاس لأمور غير مرغوب فيها، منها:

✔ استخفاف القادة بأحكام الشورى، وهذا كفيل بتدمير المؤسسة كما أنه يدمر الطاعة فإنه يؤدي لا محالة إلى التعامل بالمثل وهو القدح في أهلية القادة والاستخفاف بطاعتهم.

✔ عدم شعور القادة بالمسؤولية وبضرورة مرور القرار بقنوات صناعة القرار. وهذه كارثة كبيرة توقع المؤسسة في أنواع من المضار.

✔ خلو المؤسسة من منهاج لإدارة المسؤوليات وتقويم الأداء والمحاسبة والتغيير،

وإلا لما استطاع القادة الاستخفاف بقنوات صنع القرار.

✔ وجود فساد أو اختراق في القيادة، فإذا كانت القيادة ضعيفة والإفلات من المحاسبة متوقعاً، فإن عناصر الاختراق تستطيع تمشية قرارات عاجلة وبمعزل عن قنوات الشورى والتقويم، وذلك كي يتمكنوا من إخراج القرارات السيئة التي لا يقبل بها الصالحون.

✔ التزام القادة بتوافقات خفية مع أطراف خارج المؤسسة أو خارج مجموعة صنع القرار، ولذلك يريدون تمشية قرارات معينة بحجة أنها طارئة أو يمكن للمسؤول القطع بها، فلا مجال أو لا حاجة لكثير من المداولة والإستشارة والتحليل. وهذه أيضاً من مدمرات العمل المؤسسي، لأن الأمر المعتد به عند الأعضاء هو صحة القرار في مضمونه المعلن وفي طريقة اتخاذه. فإذا اختل أحد الأمرين قامت الشكوك عند الآخرين، ولا قيمة للتوافقات الخفية لأنها عند الأعضاء في حكم المعدومة، وقد قال تعالى في قصة موسى والخضر عليهما السلام ﴿قَالَ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا ﴿٦٧﴾ وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِۦ خُبْرًا ﴿٦٨﴾﴾ الكهف: ٦٧ – ٦٨. هذا بالإضافة إلى أن الإنفراد بمثل تلك التوافقات يعد إنتهاكا خطيراً لحقوق الشركاء.

✔ وفي بعض الأحيان تقوم حاجة حقيقية لاتخاذ قرار عاجل في أمر مهم، وليس الحل هو تغييب الشورى وقنوات التخطيط ولكن الحل هو وجود آليات لتفعيل شورى صادقة وسريعة، وكذلك إدخال عناصر التراجع في القرار السريع إذا اقتضت قنوات صنع القرار التراجع عنه. وفي كثير من الأحيان فإن وصف القضية بالعاجلة إنما هو مجرد خدعة لتمشية قرارات السوء. والاستثناء الصحيح المشهور هو العمليات القتالية في الحرب القائمة، فإن ميدان القتال قد يشهد تغيرات كبيرة وسريعة في المشهد الحربي، مما يوجب على القائد اتخاذ قرارات سريعة مع قليل من التشاور.

٥ – **قوانين وأنظمة ووسائل مكافحة الفساد:** منها:

● منع إخضاع القرار العام للمنفعة الخاصة والمال السياسي. ويتضمن ذلك منع تأثير المال الخاص في الانتخابات وفي التعيين وفي التصويت، مع قوانين رادعة في هذا المجال. ومن المفيد أن يُسأل عن المنتفعين من كل قرار ومقادير المنافع وطرق وصولها إليهم. وينبغي

استحداث مؤشرات تقويم لخدمة هذا الأصل.

● الحصانة القانونية للمراقب: **فإن** المراقب النزيه قد يتعرض لكثير من الضغوط والتهديد والانتقام، ولذلك فإن الحصانة القانونية ليست مجرد تشريع قانون يمنع من إبعاد المراقب عن المعلومات بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولكنها حزمة من التشريعات والأنظمة الإدارية والأمنية تضمن حمايته وإبعاد الضغوط عنه وإيقاع أشد الإجراءات عليها، والتنكيل بكل من يحاول اختراق وإفساد منظومة العدالة هذه. وتضمن كذلك حرية الحصول على المعلومات وتحريكها بالإتجاهات المفيدة بعيداً عن تدخل السلطة التنفيذية. بل ينبغي لهذه الإجراءات أن تكون من القوة بحيث يشعر المراقِب بقلة حاجته إلى حماية مادية. ويوجد شاهد للحصانة في عهد عمر ﷺ، فعن قبيصة بن ذؤيب أَنَّ عُبَادَةَ بْنَ الصَّامِتِ الْأَنْصَارِيَّ النَّقِيبَ: غَزَا مَعَ مُعَاوِيَةَ أَرْضَ الرُّومِ، فَنَظَرَ إلى النَّاسِ وَهُمْ يَتَبَايَعُونَ كِسَرَ الذَّهَبِ بِالدَّنَانِيرِ وَكِسَرَ الْفِضَّةِ بِالدَّرَاهِمِ، فَقَالَ: يَا أَيُّهَا النَّاسُ: إِنَّكُمْ تَأْكُلُونَ الرِّبَا، سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «لَا تَبْتَاعُوا الذَّهَبَ بِالذَّهَبِ إِلَّا مثلاً بِمِثْلٍ، لَا زِيَادَةَ بَيْنَهُمَا وَلَا نَظِرَةً»، فَقَالَ: لَهُ مُعَاوِيَةُ يَا أَبَا الْوَلِيدِ، لَا أَرَى الرِّبَا فِي هَذَا إِلَّا مَا كَانَ مِنْ نَظِرَةٍ، فَقَالَ عُبَادَةُ: أُحَدِّثُكَ عَنْ رَسُولِ الله ﷺ وَتُحَدِّثُنِي عَنْ رَأْيِكَ لَئِنْ أَخْرَجَنِي الله لَا أُسَاكِنُكَ بِأَرْضٍ لَكَ عَلَيَّ فِيهَا إِمْرَةٌ، فَلَمَّا قَفَلَ لَحِقَ بِالْمَدِينَةِ، فَقَالَ لَهُ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ: مَا أَقْدَمَكَ يَا أَبَا الْوَلِيدِ؟ فَقَصَّ عَلَيْهِ الْقِصَّةَ، فَقَالَ: ارْجِعْ يَا أَبَا الْوَلِيدِ إلى أَرْضِكَ، فَقَبَحَ اللهُ أَرْضًا لَسْتَ فِيهَا وَأَمْثَالُكَ، وَكَتَبَ إلى مُعَاوِيَةَ: «لَا إِمْرَةَ لَكَ عَلَيْهِ، وَاحْمِلِ النَّاسَ عَلَى مَا قَالَ، فَإِنَّهُ هُوَ الْأَمْرُ» رواه ابن ماجة وصححه الألباني، وأعله شعيب الأرنؤوط بمزعمة الانقطاع بين قبيصة وعبادة، وهي فيما أعلم مجرد مزعمة، فلا قيمة لها مع ثبوت المعاصرة وإمكان السماع.

● منظومة قانونية وإدارية وأمنية لكشف العلاقات بين المصالح الخاصة وجماعات الضغط من جهة والجماعات والشخصيات السياسية في مؤسسات الدولة وخارجها من جهة أخرى. يعني ذلك تشكيل قاعدة معلومات متطورة لكشف أي تعاهد أو تحالف خفي بين الجهتين لتطويع الشؤون العامة لخدمة المنافع الخاصة.

● تفعيل مفهوم الحقوق العامة والمشتركة: فمن مضامين هذا المفهوم وعقد الوظيفة عليه إبراز حقوق الشركاء وتغليبها على الجوانب الشخصية، فإيصال المعلومات المهمة

والمؤثرة على الحق العام ليس بغيبة، لأن من حق كل شـريك أن يعلم مجريات الأمـور المؤثـرة على شـراكته. وأيضاً فإن المسؤولية أمانة عظيمة ويجب فيها أفضل ما يمكن من أداء، فلا مجال لخيانة الأمانة بحجة حماية فلان أو غيره. وقد ثبت في السنة النبوية والسيرة الراشدة نقل المعلومات عن العاملين إذا كانت مهمة أو مؤثرة على المصلحة العامة، فهذا من الضروريات، غير أنه كغيره من الأمـور يقـع فيها إسـراف وتقصير. فمن الإسـراف مثلاً نقل المعلومات بسـبب دوافع شـخصية وضغائن دفينة أو نقل الزلة العارضة والأمور غير المهمة كنقل القضايا الشخصية البحتة التي لا تؤثر على الأداء. ومن التقصير إغفال المعلومات الموثرة تغليباً للمنفعة الشخصية. وتوجد أمثلة كثيرة، منها حديث عَبْدِ الله بْنِ عُمَرَ ﷺ، قَالَ: بَعَثَ النَّبِيُّ ﷺ بَعْثًا، وَأَمَّرَ عَلَيْهِمْ أُسَامَةَ بْنَ زَيْدٍ فَطَعَنَ بَعْضُ النَّاسِ فِي إِمَارَتِهِ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «أَنْ تَطْعُنُوا فِي إِمَارَتِهِ فَقَدْ كُنْتُمْ تَطْعُنُونَ فِي إِمَارَةِ أَبِيهِ مِنْ قَبْلُ، وَايْمُ الله إِنْ كَانَ لَخَلِيقًا لِلْإِمَارَةِ، وَإِنْ كَانَ لَمِنْ أَحَبِّ النَّاسِ إِلَيَّ، وَإِنَّ هَذَا لَمِنْ أَحَبِّ النَّاسِ إِلَيَّ بَعْدَهُ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما. وكذلك حديث ابن عمر، وفيه: حَتَّى قَدِمْنَا عَلَى النَّبِيِّ ﷺ فَذَكَرْنَاهُ، فَرَفَعَ النَّبِيُّ ﷺ يَدَهُ فَقَالَ: «اللَّهُمَّ إِنِّي أَبْرَأُ إِلَيْكَ مِمَّا صَنَعَ خَالِدٌ»، مَرَّتَيْنِ. رواه البخاري وغيره في سياق قصة.

● مكافحة الفساد التشريعي والقضائي، من ذلك:

✓ إصدار القوانين يكون على الأعمال والتصرفات من غير تسمية أشخاص ولا منظمات، كي يشمل القانون كل من قام بذلك التصرف.

✓ يحكم القضاء على الأشخاص والمجاميع والمنظمات بأسمائهم، ولكن بالعدل بين كل من قام بذلك العمل. وينبغي تقويم عدالة القضاء بتفعيل «مؤشر عدالة»، فإن وجد المؤشر مؤاخذة مجموعة وغض النظر عن أخرى مماثلة، فإن النظام القضائي فاسد، سواء كان الفساد في القضاة أنفسهم أو في طرق إيصال القضايا إليهم، كما في عمليات الحجب الإنتقائي والغربلة المتحيزة.

✓ ظهور الفساد في مؤشرات التقويم ليس لمجرد الاضطلاع، بل يجب أن تكون له تبعات قانونية حازمة، وقد تصل إلى إيقاف أو تعليق مؤقت لأجزاء كبيرة من وظائف الشورى والقضاء، وذلك للتحقيق وإعادة العدالة. ويُضبط كل ذلك بقوانين وأنظمة واضحة.

● الأغلبية تعمل للجميع، فيجب منع تحول مجلس الشورى أو السلطة التنفيذية إلى دكتاتورية أو طغيان الأغلبية أو تفضيلها بالمكاسب، كما ذكرنا المنع من التحول إلى سلطة الأقلية من المترفين وأصحاب المال السياسي. ومن لا يفهم ذلك فإنه ليست له أدنى أهلية للعمل السياسي الصالح.

● قال تعالى: ﴿تِلْكَ ٱلدَّارُ ٱلْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي ٱلْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ۚ وَٱلْعَٰقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ﴾ القصص: ٨٣. فشوكة الدولة يجب أن توجه لإعلاء الدين والحق والصلاح، وليس لضمان العلو لأشخاص أو فئة أو حزب. ولذلك فإنه يجب في الإدارة الحكومية استعمال الوسائل اللازمة كي تكون الشوكة مُعَدّة لنصرة الحق وممتنعة على من يريد أن يستبد بها من المسؤولين والطامعين والمخدوعين. ويقتضي ذلك وجود أنظمة صارمة وفاعلة تمنع من هيمنة الأشخاص والأحزاب والمنافع الخاصة على المؤسسات الأمنية والعسكرية والاقتصادية.

● قوانين وأنظمة توجب بذل أقصى ما يمكن لصناعة أفضل قرار وأفضل تنفيذ، فقد ذكرنا في أكثر من موضع أن رجل الدولة أو المؤسسة العامة يحمل أمانة كبيرة، فلا مجال للمفضول إلا عند عدم الاستطاعة (أي الاضطرار) وأن الواجب هو القرار الأفضل، على نحو قوله تعالى: ﴿ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ﴾ الملك: ٢. ومعلوم أنه يمكن تقليل وتخفيف الأخطاء، وأما العصمة من الأخطاء فمتعذرة بعد النبوة، غير أن القرار يجب أن يكون قد مر بالإجراءات والمعطيات الكافية كي يُقبل الاعتذار عن الخطأ. وأما الخطأ بسبب تعمد إهمال الإجراءات وإغفال المعطيات المهمة، فلا عذر فيه. وعلى هذا الأساس يتم تقنين قوانين محاسبة المسؤولين وإعداد أنظمتها. وقد ينفع التوضيح بالقرارات التلفيقية (الحل الوسط)، ونحن هنا في الأعمال الداخلية للمؤسسة، ولسنا في مفاوضات خارجية. وقد نحتاج إلى تسويات وحلول توفيقية في المشاكل الشخصية وربما في العلاقات المضطربة بين الأقسام والأعضاء. وأما قرارات المصالح العامة والأمور الاستراتيجية، فإن التسويات التلفيقية أو الحلول الوسط قد تكون إنعكاساً لأمور خطيرة، منها:

✔ صراع داخلي يجعل التفكير يتجه إلى التسوية كما في الخلافات الشخصية، وليس

إلى القرار الأفضل.

✓ ضعف التقوى والشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى التفلت من القرار الأفضل والاتجاه إلى القرار التلفيقي.

✓ وجود اختراق في عملية صنع القرار، ويكون القرار التلفيقي مجرد مرحلة لاستطلاع رد الفعل، ثم تطويع المؤسسة والسير بها إلى ما هو أشد وأسوأ.

✓ وجود حالة اضطرار حقيقية الجأت إلى إتخاذ القرار التلفيقي والحل الوسط. وهذه يجب أن تُوَضح وتضبط بضوابط الاضطرار وتزاحم الأحكام، وإلا فإنها سوف تُحمل على المحامل السيئة. وعلى أهل الشورى غاية الحذر، فإن أيسر شيء على أصحاب النوايا السيئة أن يزخرفوا أعمالهم بحجج الاضطرار ونحوه. وتحتاج المؤسسة إلى أهل العلم والبصيرة كي يفرقوا بين الحجج الصحيحة والحجج المفتعلة.

٦- **القدرة على تشكيل وقيادة الرأي العام**: الرأي العام هو مجموعة المفاهيم والقناعات التي يحملها جمهور الشعب، والتي يمكن أن تؤثر على موقف الجمهور من القضايا العامة. وكل نظام عادل يريد من الناس أن يتوافقوا معه، فإنه يحتاج إلى القدرة على التأثير فيهم وعلى إبعاد أو تقليل التأثير المضاد. وبخلاف ذلك فإنه لا يستطيع تطويع الجماهير إلا بالقهر والاستبداد. ومن هنا تطورت مهارات تشكيل الرأي العام وقيادته. ونذكر هنا بقوله تعالى: ﴿ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ ٱلْخُلَطَآءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ ﴾ ص: ٢٤. وقد نبهنا في المبحث السابق أن الجمهور العام بعيد في القضايا الاستراتيجية عن التحليل التفصيلي والدراسة المعمقة، فلابد قبل الدخول في الموضوع من معرفة خصائص الجمهور العام في قضية المفاهيم والقناعات، فمن هذه الخصائص:

- ميل إلى تقليد الرموز البارزة وإن كانت رموزاً مُصَنَّعة، ولكن من السهل نسبياً التراجع عنهم إذا لم تتولى جهة خاصة تغذية الإبراز والتزيين.
- الاكتفاء بالرؤية السطحية والإرتجالية في العرض والتحليل والتفاعل، كالتسليم للأخبار الإنتقائية والحقائق الجزئية والحقائق المربوطة بالأكاذيب والحق الذي يُراد به باطل. ويتبع ذلك احتمال سرعة التغيير والتراجع.
- سهولة الاستمالة إلى ما يثير العاطفة أو يهدد المنافع المادية، مما يُسَهِّل علمليات

التضليل والتحريك العدائي ويوقع الجمهور في كمائن بادئ الرأي (أي الرؤية الأولى).

- سهولة الخضوع لضغوط العلاقات وغيرها من الضغوط غير الموضوعية، بصرف النظر عن حُكم القِيَم.
- البحث عن مخرج من المضايق حين تُؤذَى المصلحة الخاصة.
- قلة الاهتمام بالمصالح الخارجية وإن كانت في غاية الأهمية.
- قاعدة المعلومات التي توجه العامة بعيدة عن البحث والتنقيب، ولكنها المعلومات المتاحة والأفكار الجاهزة خاصة إذا كانت مؤثرة بذاتها أو خرجت من مصادر التأثير. ويشمل ذلك وسائل الإعلام المتنوعة والإشاعات وأفكار التحريك والعلاقات المنتشرة كالانتماء الحزبي والطائفي أو الوظيفي الـمُسَيس، كالعناصر الأمنية في البلاد التي فيها تجنيد أمني واسع، فإن عوائلهم والمقربين منهم قد يستطيعون إخراج مظاهرات مليونية تربك أو تنهي النظام السياسي.

ولذلك فإن تشكيل وقيادة الرأي العام يحتاج إلى جهد كبير ومستمر، لتحقيق متطلبات مهمة، منها:

- نشر التعاليم والأولويات المشروعة في المجاميع المختلفة.
- نشر ثقافة الأهلية والرجوع إلى المرجعيات الموثوقة، على نحو قوله تعالى: ﴿وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ﴾ النساء: ٨٣، وقوله تعالى: ﴿فَلَوۡلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرۡقَةٖ مِّنۡهُمۡ طَآئِفَةٞ لِّيَتَفَقَّهُواْ فِي ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُواْ قَوۡمَهُمۡ إِذَا رَجَعُوٓاْ إِلَيۡهِمۡ لَعَلَّهُمۡ يَحۡذَرُونَ﴾ التوبة: ١٢٢.
- الاهتمام بالحالة المعيشية للعامة واجتناب الإضرار بها، ومعالجة مواضع الحطام الاجتماعي والاقتصادي. وبعبارة استنتاجية، ينبغي للمصلحين الحذر الشديد من رؤية الجمهور لهم كأعداء ورؤية المستبد أو الأجنبي كمنقذ.
- وجود قدوات كثيرة جديرة بالاتباع.
- إزالة حجج القوى المضادة، كإيضاح الغامض وتصحيح الخطأ والتخلي عن القضايا الخاسرة.
- وجود إعلام قوي مؤهل لمواجهة الإعلام المضاد، مع بدائل لمواجهة محاولات

التضييق على الإعلام. وهذا كله يحتاج إلى إعداد طويل، وبدائل ذكية، خاصة مع وجود قدر كبير من الاحتكار لوسائل الإعلام.

● القدرة على الحشد والوجود بين الجمهور والتفاعل المباشر معهم.

● التواصل مع القوى المضادة وما يتبعها من وسائل إعلام وطرق تحريك. وقد يقتضي التفاوض بعض التنازل أو التراجع أو غير ذلك.

● المطاولة في العمل، فإن المقصود هو تهذيب وتخليص الرأي العام من الأخلاط والأغاليط وتوجيهه إلى الصلاح، وقد يحتاج الأمر إلى تمهيد وعوامل مساعدة وتكرار مع تنوع، ومهارات عالية في الأمور المذكورة هنا وغيرها من الوسائل، وقد سبق التنبيه إلى ذلك في آخر الفائدة السابعة من تفسير آية الشورى.

مجالس الشورى التنفيذية وغيرها

ذكرنا ما يقطع بأن الشورى ليست خاصة بالمجلس النيابي، ولكنه منهج عام في العمل الحكومي وغيره، وله تطبيقات كثيرة، منها:

١ - كل مؤسسة ينبغي أن يكون فيها مجلس للشورى وله نظام للعمل ولصناعة القرار.

٢ - المجالس التنفيذية ضرورية جداً، كمجلس الأمن الوطني أو القومي، ومجلس شورى الوزارة والمديرية وغيرها. وقد تكرر ذكر صناعة القرار في هذا المبحث، وذكرنا أيضاً جملة مختصرة عن مجموعة تصميم الهدف الاستراتيجي وإعداد القرار له، وذلك تحت عنوان «الأداء الاستراتيجي». وبالجملة، فإن كل مجلس ينتهي بصناعة قرار مهم، فعليه أن يتبع نظاماً للشورى.

٣- عدد أعضاء مجلس الشورى التنفيذي يكون قليلاً نسبياً، غير أن التغذية الفكرية والمعلوماتية له قد تكون واسعة جداً وتتناسب مع أهمية وخطورة عمل المجلس، وكذلك عدد الموظفين التابعين للمجلس، وهذه هي الطريقة المؤسسية في تشكيل المجالس، وقد سبق ذكرها في الكلام عن الأهلية في هذا المبحث. مثال ذلك مجلس الأمن القومي في الرئاسة الأمريكية، فإنه يتكون من الرئيس الأمريكي ونائبه ووزيري الدفاع والخارجية، ويضاف

إليهم عضوية مدير المخابرات المركزية ورئيس هيئة الأركان المشتركة ومستشار الأمن القومي. وهذا العدد القليل يتلقى تغذية فكرية ومعلوماتية واستشارية واسعة جداً، فإن المجالس والمكاتب وهيئة الموظفين في الرئاسة الأمريكية، تضم نحو ألفين أو أكثر من أصحاب الخبرة والإختصاصات الرفيعة، هذا بالإظافة إلى نظائرها في وزارتي الخارجية والدفاع والمخابرات المركزية.

٤- بالطريقة المؤسسية المذكورة قبل قليل، يمكن تشكيل أي مجلس تقوم الحاجة إليه، كمجلس للتعامل مع خطر متوقع. وقد لا يسمح الوقت بتشكيل جديد للتغذية الفكرية والمعلوماتية، ويُصار حينئذ إلى وصل المجلس الجديد بخدمة التغذية المذكورة في موقع آخر.

٥- قد تتصدى الشورى التنفيذية لقضايا شديدة الأهمية والخطورة، فلابد من إعداد احتياطات لضمان عدم تفرد مجلس صغير أو شورى غير موسعة بالقرار في المصالح العامة. مثال ذلك إعلان مقترح القرار وجعله غير نافذ إلا بعد مصادقة الشورى الموسعة.

٦- ماسبق ذكره عن الشورى يمكن تكيفيه وتوظيفه في المجالس التنفيذية.

المبحث التاسع
التفاوض

قواعد التفاوض
من خلال النصوص الشرعية

قال تعالى: ﴿وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ﴾ ص: ٢٠، التفاوض هو تبادل الأفكار والآراء بغية الوصول إلى اتفاق. وهو أمر في غاية الأهمية، لأن كل إنسان سليم التفكير يحتاج إلى التفاوض في أموره بين الحين والآخر.

١- معرفة الأمانة المحمولة بالتفصيل:

قال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَخُونُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓا۟ أَمَٰنَٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ الأنفال: ٢٧. فلابد من المغالبة في إعطاء الأمانة المحمولة حقها في المعرفة وفي النضال من أجلها، ولذلك وجوه:

- دراسة القضية التفاوضية:

✓ دراسة تفصيلية وموضوعية للقضية قبل الدخول في التفاوض.

✓ دراسة رؤية الطرفين للقضية.

✓ ما هي أهمية القضية عند الطرفين، وما هي القوة التفاوضية لكل طرف (ما يمكن أن يقدمه في مقابل قضيته، وما يمكن أن يتعرض له عند إصراره على مفهوم أو موقف)؟ وما هي وسائل ضمان جعلها مفاوضات حقيقية وليست شكلية، أي ضمانات عدم تحولها إلى إملاءات الطرف القوي على الضعيف، ولكن بصورة التفاوض؟

✓ ما هي أهداف التفاوض، وما هي التوقعات عن أهداف الطرف الآخر؟ وما هي المصاعب في طريق أهداف كل طرف؟

✓ ما هي المتعلقات، أي كل أمر له ارتباط مهم بالقضية؟

✓ هل تحتاج القضية ومتعلقاتها إلى تقسيم إلى محاور وبنود؟ وهل يجب ربط المحاور والبنود بحزمة واحدة، أم يمكن تجزئة الأهداف؟

✓ ما هي النتيجة المرجوة أو المتوقعة من التفاوض، وهل توجد خيارات (نتائج) متعددة يحتمل قبولها؟ وما هو تسلسل الخيارات من جهة الأفضلية، وما هي أسباب ومقاييس التفضيل؟

✓ ما هو موقف الرأي العام الداخلي من النتائج المتوقعة، وهل توجد حاجة إلى عمليات تمهيدية لتشكيل الرأي العام؟

✓ ما هي النتائج التي يعمل لها الطرف الآخر، وهل فيها ما نرفضه مقدماً، فلا فائدة من التفاوض فيه إلا لمجرد الإيضاح والتأكيد؟ وما هي الأمور التي يمكن فيها إبداء المرونة وبعض التنازل، وما هو ثمن وعواقب كل تنازل؟

● مؤثرات مهمة:

✓ تقويم الطرف الآخر، وقد ذكرنا في أواخر المبحث الثاني محاور التقويم السياسي للدول والمؤسسات الأجنبية، ويمكن تعديل بعض المحاور في التقويم الاقتصادي وغيره.

✓ هل توجد فرصة ينبغي اغتنامها؟

✓ هل يمكن تحويل الصراع إلى تعاون؟

✓ هل توجد مصالح استراتيجية قائمة يجب المحافظة عليها؟

✓ هل توجد ضرورة لبناء مصالح استراتيجية مستقبلية، واستخدام ذلك كقوة تفاوضية؟

✓ هل توجد ضرورة قُصوى لإبرام صفقة ما في حال فشل المفاوضات؟ كالاتفاق على خطة لتخفيف المصاعب أو لتلبية ضرورات محددة بين الطرفين.

✓ هل توجد ضغوط قد تؤثر على مسار المفاوضات، وربما تحاول تحويلها إلى مجرد إملاءات وفرض الأوامر، ولكن بصورة المفاوضات؟

● ما هي صلاحية الفريقين المتفاوضين؟ فلابد من تقييد صلاحية المفاوض، خاصة في المفاوضات بين الحكومات وفي قضايا المصالح العامة، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو دفاعية أو خدمية أو غيرها. من ذلك منع الموافقة على أي عرض إلا بعد مدة من التداول مع الجهة التي يعمل لها المفاوض. وربما يُمنح الفريق المفاوض صلاحية خطوط عريضة فقط كالاتفاق على تعاون اقتصادي أو تعاون أمني ونحوه. وحتى هذه الخطوط العريضة

ينبغي أن تُضبط بضوابط، كإجماع الفريق وبعدم تنفيذها إلا بعد إثبات التفاصيل وإقرارها. ويتم إعلام الطرف الآخر رسمياً بأن أي اتفاق بين المتفاوضين يكون غير ملزم إلا بعد إقراره من الجهة المركزية. وينبغي لكل فريق أن يتأكد من رسمية وصلاحية الطرف الآخر.

- تأكد من أهلية الفريق المفاوض، ويتم بعد ذلك:

✓ تنظيم عمل الفريق وتحديد واجبات كل عضو. ويتضمن الفريق مراقباً حاد الذكاء وقوي الملاحظة، وظيفته تسجيل الملاحظات والمداولة مع الفريق بعد ذلك لتحسين الأداء.

✓ يتضمن الفريق مهارة كتابية، تستطيع عرض بدايات المسار التفاوضي بخطاب فصل (واضح غير ملتبس)، تتميز فيه القضايا المختلفة كي يمكن البناء عليها، ويشارك المراقب بالكتابة.

✓ يقوم الفريق بعمليات متكررة ونظامية لتقويم المسار التفاوضي وما يحتاجه من تعديلات.

٢- الاتفاق على قواعد ومفاهيم مشتركة:

قال تعالى: ﴿قُلْ يَٰٓأَهْلَ ٱلْكِتَٰبِ تَعَالَوْا۟ إِلَىٰ كَلِمَةٍ سَوَآءٍۭ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا ٱللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِۦ شَيْـًٔا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّن دُونِ ٱللَّهِ ۚ فَإِن تَوَلَّوْا۟ فَقُولُوا۟ ٱشْهَدُوا۟ بِأَنَّا مُسْلِمُونَ﴾ آل عمران: ٦٤. الآية الكريمة تؤسس للتفاوض إعتماداً على مفاهيم مشتركة أو قواعد ومبادئ معتبرة عند الطرفين. وهذا بخلاف الإعتماد على موقف مجرد عن المفاهيم، فهو موقف جامد، فإما أن يُقبل كما هو أو يُرفض. ومن فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: في مفردات الآية، أما الكلمة فيُراد بها الكلام الخاص بقضية معينة، وليس اللفظ المفرد، على نحو قوله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِى ٱلسَّمَآءِ﴾ إبراهيم: ٢٤. وأما «سواء»، فهو مصدر أو اسم مصدر، بمعنى التوسط واعتدال المسافات بين الأطراف، والمعنى: تعالوا إلى قضية نستوي فيها وهي معتبرة عندكم وعندنا، ومنه قوله تعالى: ﴿فَٱجْعَلْ بَيْنَنَا وَبَيْنَكَ مَوْعِدًا لَّا نُخْلِفُهُۥ نَحْنُ وَلَآ أَنتَ مَكَانًا سُوًى﴾ طه: ٥٨.

الفائدة الثانية: في معاني الإعراب والجمل، قوله تعالى: ﴿كَلِمَةٍ﴾، نكرة في سياق الطلب، وظاهرها الإطلاق في أي كلمة صفتها أنها سواءٌ بيننا وبينهم، ويمكن أن تكون قضية أمنية أو اقتصادية أو علمية أو غير ذلك. وأما عبارة ﴿أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا ٱللَّهَ﴾، ففي إعرابها وجهان قويان، **الوجه الأول**: أنها جملة استئنافية جديدة مرتبطة بما قبلها بالمعنى وفهم الضمائر فقط وليس بالإعراب، فالجملة خبر لمبتدأ مُضمر، فكأن سائلاً سأل: ما هي الكلمة أو كيف نختار كلمةً سواءً من جملة الإطلاق في العبارة؟ ولا شك أن تقدير المضمرات المحتملة يعتمد على فهم القرائن الشرعية، كأن يكون التقدير: أحسنها أو أعظمها (أي أعظم كلمة) أن لا نعبد إلا الله، أو يكون التقدير: منها أن لا نعبد إلا....، ويحتاج هذا التقدير الأخير إلى تصرف سائغ في الإعراب. غير أن المشهور في كتب التفسير أن التقدير: هي أن لا نعبد إلا...، كما نقل القرطبي وابو حيان وابن عادل وغيرهم. وهذا التقدير يُشعر بحصر الكلمة المذكورة بأنها: أن لا نعبد إلا...، ويُلغي سائر الاحتمالات التفاوضية التي يقبلها الإطلاق الذي ذكرناه، فهذا تقدير ضعيف لأنه يصطدم بقاعدة أصيلة في الفقه والأصول، وهي قاعدة: إعمال الكلام أولى من إهماله وأن القرآن منزه عن اللغو. يؤيد ما ذكرناه أن عبارة ﴿تَعَالَوْاْ إِلَىٰ كَلِمَةٍ سَوَآءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ﴾، عبارة تامة المعنى، فلا يجوز تقييدها إلا بدليل يُعارض الإطلاق، وليس بما هو جزء من الإطلاق كما هو الحال في الآية الكريمة. **الوجه الثاني**: أن عبارة ﴿أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا ٱللَّهَ﴾ بدل من ﴿كَلِمَةٍ﴾، إما بمعنى أن المبدل منه يشتمل على البدل، أو بمعنى أن البدل بعض المبدل منه من غير إلغاء الإطلاق في المبدل منه. ولذلك نظائر، كقوله تعالى: ﴿ وَجَعَلُواْ لِلَّهِ شُرَكَآءَ ٱلْجِنَّ﴾ الأنعام: ١٠٠، فقد نقل السمين الحلبي في (الدر المصون) عن كبار أئمة العربية كالفراء وأبي إسحاق وأبي البقاء ومكي وغيرهم، أنهم أجازوا إعراب الجن بدلاً من شركاء، وإعرابهم هذا لا ينفي شمول اللفظ للشركاء من الإنس. ونحو ذلك يقال في قوله تعالى: ﴿أُوْلَٰٓئِكَ لَهُمْ رِزْقٌ مَّعْلُومٌ ﴿٤١﴾ فَوَٰكِهُ وَهُم مُّكْرَمُونَ ﴿٤٢﴾﴾ الصافات: ٤١ – ٤٢، فلفظ فواكه يمكن أن يكون بدلاً من رزق، وهذا لا يستلزم أن الرزق المعلوم محصور بالفواكه وأن لحم الطير مثلاً ليس منه. وتدبر قوله تعالى: ﴿ إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِى بِبَكَّةَ مُبَارَكًا وَهُدًى لِّلْعَٰلَمِينَ ﴿٩٦﴾ فِيهِ ءَايَٰتٌۢ بَيِّنَٰتٌ مَّقَامُ إِبْرَٰهِيمَ﴾ آل عمران: ٩٦ – ٩٧، فـ «مقام» يجوز أن يكون بدلاً من «آيات»، ويجوز أن يكون مبتدأً، ولا يدل في كل الأحوال على حصر الآيات في هذا النص بمقام إبراهيم عليه

السلام، ولذلك ذهب القرطبي وغيره إلى أن التقدير: منها مقام إبراهيم. يساعد على هذا النظر أن هذه الآيات ونحوها يمكن إعرابها بغير البدلية. ولكن يمكن في نصوص أخرى أن يكون البدل هو المقصود حصراً، على نحو قولك: أكلت الرغيف ثلثه، فلا مفر حينئذ من تخصيص أو تقييد المبدل منه، كقوله تعالى: ﴿وَلِلَّهِ عَلَى ٱلنَّاسِ حِجُّ ٱلْبَيْتِ مَنِ ٱسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا﴾ آل عمران: ٩٧، وقوله تعالى: ﴿لَّجَعَلْنَا لِمَن يَكْفُرُ بِٱلرَّحْمَٰنِ لِبُيُوتِهِمْ سُقُفًا مِّن فِضَّةٍ وَمَعَارِجَ عَلَيْهَا يَظْهَرُونَ﴾ الزخرف: ٣٣.

الفائدة الثالثة: التنبيه إلى البحث عن مصلحة مشتركة وإن كانت مستقبلية، وذلك أن المعروض على أهل الكتاب حينذاك كان المفهوم الإسلامي للتوحيد، كما في عبارة ﴿أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا ٱللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِۦ شَيْـًٔا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّن دُونِ ٱللَّهِ﴾، ولم يكن هذا المفهوم حاضراً عند أهل الكتاب حينذاك، كما يدل عليه قوله تعالى: ﴿ ٱتَّخَذُوٓا۟ أَحْبَارَهُمْ وَرُهْبَٰنَهُمْ أَرْبَابًا مِّن دُونِ ٱللَّهِ وَٱلْمَسِيحَ ٱبْنَ مَرْيَمَ وَمَآ أُمِرُوٓا۟ إِلَّا لِيَعْبُدُوٓا۟ إِلَٰهًا وَٰحِدًا ۖ لَّآ إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ ۚ سُبْحَٰنَهُۥ عَمَّا يُشْرِكُونَ﴾ التوبة: ٣١. فلا شك أن العرض التفاوضي كان لإيجاد قضية مستقبلية. وكثير من العمليات التفاوضية تتجاوز المساومة على المصالح الموجودة الآن، وتنتقل إلى إيجاد ما لم يكن موجوداً. ولذلك، فإن التفاوض الاستراتيجي يجب أن يُسبق بدراسة شاملة عن قُدرات الطرفين ومصالحهم الحاضرة والمستقبلية، والمخاطر والتهديدات الحاضرة والمتوقعة، ثم كيف يمكن النفوذ بقوة من خلال هذه المشاهد. فإن أحد الطرفين قد يكون ضعيفاً الآن وليس عنده من قوة التأثير ما يساوم به، ولكنه يحمل مصلحة مستقبلية شديدة التأثير على الطرف الآخر، ولكنها مصلحة مغيبة وتحتاج إلى إظهار. والتفكير الجيد بذلك يجعل الضعيف قوياً، وتصبح المداولات مفاوضات حقيقية بين طرفين وليست إملاءات وإجباراً من طرف قوي. ويقتضي ذلك تحليل مجالات إثارة اهتمام المقابل كالاقتصاد والسياسة والأمن والدفاع وغيرها لتحديد الخيارات التي يزيد نفعها على ضرها. وبالجملة، إذا لم يستطع المفاوض إجراء مقايضة عادلة، أي إذا أخذت كذا أعطيت كذا، فهي إلى الإملاءات القسرية أقرب منها إلى المفاوضات. وهذا باب دقيق يحتاج إلى أفق واسع ورؤية بعيدة ومهارة عالية وإدارة متفوقة للتفاوض، وبخلاف ذلك فإن المفاوض قد يخسر الكثير من حاضر ومستقبل شعبه.

الفائدة الرابعة: العدل بين الطرفين، لما كانت الكلمة التفاوضية سواءً بين الطرفين، فإن تحقيق المصلحة بها ينبغي أن يقوم على مفهوم يُطبق بالعدل على الطرفين. يؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿وَزِنُوا۟ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا۟ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾﴾ الشعراء: ١٨٢ – ١٨٣. المستقيم هو الثابت في الاتجاه، وأصله من أقام فهو مقيم أي ثبت واستقر، ثم نُـقل إلى صيغة الإستفعال وكأن الاستقامة هي عملية وجهود تحصيل الإقامة على الحق، فالمستقيم هو الثابت في الاتجاه، فلا عوج فيه ولا يميل أي ميل مخالف لجهة الحق والعدل. فالقسطاس المستقيم هو الميزان الثابت على العدل مع كل من يزنهم أو يزن آراءهم وأعمالهم بصرف النظر عن الميول العقيدية والمذهبية والعاطفية وبصرف النظر عن الثراء والمنزلة الوظيفية وغيرها، يؤكد هذا المعنى العموم في الناس في عبارة ﴿وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ﴾. وللعدل التفاوضي متطلبات وصور كثيرة:

● فلنقل إن غاية الطرف الأول هو «س»، وجواب الطرف الثاني أن ثمن تلك الغاية هو «ص»، وقد يكون هذا الثمن تبادل منفعة أو إبعاد تهديد أو التعاون في قضية أو تعهد معين. وقد يضع الطرف الثاني قيوداً محدِدة على «س» مما يُقلل فائدته، أو يطلب ثمناً عملياً باهضاً، ومضاره أكثر من منافعه. والحل أن على الطرف الأول أن يبحث عن دوافع التبادل ومنافعه ومضاره وعواقبه، والطرق الموضوعية لتقويم أو تقدير ثمنه، أي معرفة قيمته الحقيقية، وليس القيمة المرغوب فيها إذا كانت بعيدة عن معايير التقويم. وقد يبدأ الطرفان بسقف مرتفع، ثم يتم تعديله المرة بعد المرة حتى يتم الوصول إلى كلمة سواء. وينبغي التنبه إلى أن التنازل غير المتبادل قد يشجع الطرف المتعنت على طلب المزيد من التنازلات الأحادية. وينبغي الحذر أيضاً من تبادل الأمور غير المتكافئة، بأن يؤخذ منك ما هو ضروري أو ثمين وتُـعطى بدله ما ليس بضروري، أو يؤخذ منك لب القضية وجوهرها وتُعطى بدله فرع القضية وذيلها.

● ذكرنا في المبحث السابق وفي مواضع أخرى أن عنصر المغالبة واجب دائم، فلابد في المصالح العامة البحث عن الأحسن والأصلح، كما في نحو قوله تعالى: ﴿ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ الملك: ٢. ولا يمكن معرفة ما هو أحسن من غيره إلا بالمقارنة مع البدائل المحتملة. ولذلك فإن التفاوض على تبادل المصالح يعتمد على المهارة في إيجاد

خيارات كثيرة، ودراستها بدقة لترتيبها حسب أفضليتها. وهذا ليس مقتصراً على خيارات كل طرف لنفسه، بل يشمل التفكير بمصالح المقابل وتنبيهه إلى خيارات مستوية أو عادلة بين الطرفين.

- ولتيسير إتمام مراحل الكلمة السواء، يمكن أتباع منهج: التقدم الموازي (أي المحاذي)، كي ينضبط المسار ولا تضيع الفرص، فكل خطوة تخطوها لصالح المقابل عليك أن تحصل على مثلها أو نظيرها أو ما هو خير منها لصالحك. ويكفي في البداية أن تجعل خطوتك خطوة مبدئية (أي غير نهائية) إلى حين تثبيت ما يقابلها في حزمة التفاوض الكلية.

- وقد يتعنت الطرف الثاني في رفض التعادل أو التساوي في المكاسب بين الطرفين، ويصر على ثمن أعلى بكثير مما يقدمه. ويمكن مواجهة ذلك بطريقين، الأول: محاولة إعادته إلى الإنصاف، كأن تسأله: لماذا تطلب ذلك وما هي الأسباب والمصالح؟ وذلك كي تستخرج منه أسباباً تنطبق عليك أيضاً، وتعود بالطرفين إلى كلمة سواء. الطريق الثاني: هو ذكرناه في الفقرة السابقة، أي التفكير نيابة عن الآخر، وكأنك تساعده لإيجاد خيارات جديدة تحقق مصلحة سواء بين الطرفين.

- حين يتمادى التعنت والإصرار على غلق طريق العدل، فإن الغلق يكون على الطرفين، ولا يصح لمغفل أن يحتج في القضايا العامة بفضل العفو والإحسان، لأنه يفاوض نيابة عن شعب وفي حق الله عز وجل بالإضافة إلى الحق العام، فلا يحق له التنازل عن حق إلا باضطرار حقيقي وبتوافق ممثلي الشعب، وقد قال تعالى: ﴿وَٱلْحُرُمَٰتُ قِصَاصٌ ۚ فَمَنِ ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ فَٱعْتَدُوا۟ عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ﴾ البقرة: ١٩٤. وتدبر قوله تعالى: ﴿وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا۟ بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُم بِهِۦ ۖ وَلَئِن صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِّلصَّٰبِرِينَ﴾ النحل: ١٢٦، فإن الصبر غير التنازل، ولكنه المطاولة في العمل وتكرار السعي وتنويع الوسائل لتحصيل الحق من غير معاقبة الطرف الآخر. وتدبر هنا قوله تعالى: ﴿وَلَا تُجَٰدِلُوٓا۟ أَهْلَ ٱلْكِتَٰبِ إِلَّا بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مِنْهُمْ﴾ العنكبوت: ٤٦، فقوله تعالى: ﴿إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مِنْهُمْ﴾، استثناء من منع الجدال إلا بالتي هي أحسن، وظاهر العبارة يشمل الذين ظلموا في قواعد الجدال والتفاوض. وينبغي التذكير هنا أن الاستثناء بعد المنع الأصل فيه إفادة مطلق الجواز، أي جواز مخالفة التي هي أحسن، ثم تحدد القرائن في حالة معينة المراد من مطلق الجواز، أهو

الوجوب أم الندب أم الإباحة؟ وعلى أي حال فإن غلق طريق الكلمة السواء ليس مرادفاً لإنهاء التفاوض، بل له صور عديدة، منها:

✔ تأجيل التفاوض. فإذا لم تُرد إنهاء المفاوضات بالفشل، فيمكن استعمال عبارات مناسبة، كقولك: توجد عقبات في الطريق ونحتاج إلى تفكير لتذليلها، أو قولك: اصبحت المفاوضات كالمتوقفة ونحتاج إلى حلول كي نتقدم. وإذا لم تستطع ردم الفجوة بين الطرفين فهل يمكن اللجوء إلى تصغير الفجوة أو الاتفاق على مشروع فرعي لتذليل العقبات؟

✔ التفكير بخيارات أخرى للطرفين أو بعمليات تعديل المضامين المتبادلة.

✔ الاستعانة بطرف محايد.

✔ إدخال طرف ثالث مشمول بالقضية نفسها.

✔ تعديل مجال التفاوض، كتحويله إلى تفاوض تمهيدي، أو التفاوض على متعلقات أو جزئيات يمكن تطويرها مستقبلاً إلى مشروع شامل.

✔ ترك فراغات معلنة أو غير معلنة في المجال التفاوضي، تمكنك من التحرك مستقبلاً، في حال سوء استغلال القرار من الطرف الآخر.

✔ إطالة التفاوض، لإيجاد أعمال أو أسباب تساعد على توجيه التفاوض إلى كلمة سواء، أو انتظاراً لتغيرات متوقعة.

✔ ما هي الخيارات غير التفاوضية، وما هي مضارها ومنافعها؟

✔ الاضطرار إلى اتفاق غير منصف، وذلك حين يكون التفاوض أقرب إلى فرض الأوامر بسبب التفاوت الكبير في القوة وجدية التهديدات، فالحل حينئذ في اتجاهين، الأول: تحصيل أكبر قدر ممكن من المصلحة ودفع الضرر، ويتضمن ذلك إعطاء أقل ما يمكن للطرف الآخر. الاتجاه الثاني: ترك فراغات أو فجوات للتغيرات المستقبلية، وسيأتي بيان ذلك إن شاء الله تعالى.

الفائدة الخامسة: في وجهة الجهد التفاوضي، وفي ذلك أمران، الأمر الأول: واضح من عبارة ﴿كَلِمَةٍ سَوَآءٍ﴾، أن الجهد التفاوضي موجه إلى القضية المشتركة. ويقتضي ذلك اجتناب ما يُشغل عن القضية، كتحول الحوار إلى خصومة شخصية وتُهَم ومطاعن، وقد يتعمد أحد الطرفين استفزاز الآخر أو إخافته أو تهديده. ومما يدل على التركيز على المنهج

والمصالح، وعدم تحويل الصراع أو التفاوض إلى خصومة شخصية، قوله تعالى: ﴿وَلَا تَسُبُّوا۟ ٱلَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ ٱللَّهِ فَيَسُبُّوا۟ ٱللَّهَ عَدْوًۢا بِغَيْرِ عِلْمٍ﴾ الأنعام: ١٠٨. وفي الأحوال كلها يجب ضبط النفس وعدم الانهيار أمام الحرب النفسية. وحتى إذا كانت المعطيات كلها تشير إلى أن التهديدات حقيقية، لأن التفاوت كبير جداً بين قوة الطرفين، فإنه يمكن جعل إزالة التهديد قضية تفاوضية، وذلك من طريقين، الأول: ترغيب الخصم بمصلحة مستقبلية مشتركة على نحو ما ذكرناه في الفائدة الثالثة. الطريق الثاني: تجسيد العواقب المستقبلية للخصومة والتهديد. وهذه الأمور تحتاج إلى دراسة شاملة مُسبقة للقضية التفاوضية ولأبعادها العميقة عند الطرفين، وما هي أفضل الطرق للوصول إلى كلمة سواء. وقد يصر القوي الطاغي على موقف ليس بسواء بين الطرفين، وسيأتي ذكره في تفسير آية التقية إن شاء الله تعالى. الأمر الثاني: أن لا تكون الكلمة السواء في الظاهر متفرعة إلى كلمات ليست بسواء، ويقع ذلك في الحيل التفاوضية التي تستدرج أحد الطرفين إلى خسائر مستقبلية غير ظاهرة الآن. ويقع كذلك في تضمين الكلمة السواء مضامين مجملة أو مبهمة، يتم تفسيرها بعد ذلك بما يُبعدها عن صفة السواء. يوضح ذلك كلمة مشهورة يمكن أن يُساء استغلالها، وهي قولهم: فلنعمل بما نتفق عليه ونترك ما نختلف فيه، فهذه العبارة قد تُقبل في بعض الأحيان إذا كان المراد منها إيقاف الخصومة والنزاع في الخلافيات. وأما إذا استُعملت هذه العبارة للاستدراج إلى إهمال وإبطال المسائل الخلافية، فهي مرفوضة لأن المسائل الخلافية قد تتضمن بعض الثوابت الدينية أو بعض الحقوق الأكيدة.

الفائدة السادسة: في الكلمة السواء بين المسلمين، قوله تعالى: ﴿قُلْ يَٰٓأَهْلَ ٱلْكِتَٰبِ تَعَالَوْا۟ .....﴾، الدعوة التفاوضية إلى كلمة سواء هي في النص دعوة لأهل الكتاب، ولاشك أن هذه الدعوة تشمل أيضاً الجماعات المختلفة من المسلمين، بأن يتعاونوا على ما هم فيه سواء من القضايا والأولويات، خاصة وأن المسلمين مأمورون بالتعاون على الخير وبالتطاوع وبعدم التفرق وبأن يكونوا أمة أي جماعة بوِجْهة مشتركة بين الأفراد وعدم جعل الخلافات تفرق بينهم، فهم أولى بالتعاون على كلمة سواء. وهذا أصل عظيم غفل عنه كثير من المسلمين، حتى صاروا يتفرقون عند أدنى اختلاف إلى فرق متخاصمة أو غير متعاونة!! وما ذكرناه في هذه الفائدة هو من باب التنبيه بصورة من صور حكم عام، وقد تكون الصورة

المسكوت عنها أولى بالحكم من المذكورة في نص معين. من ذلك الحديث أن أَبا بَكْرَة كتبَ إلى ابْنِه، أنه سَمِعَ النَّبِيَّ ﷺ يَقُولُ «لاَ يَقْضِيَنَّ حَكَمٌ بَيْنَ اثْنَيْنِ وَهُوَ غَضْبَانُ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما، وهذا يشمل الجوع الشديد والخوف الشديد وشبه ذلك من أسباب تشتيت التفكير. وكذلك قوله تعالى: ﴿إِذَا نُودِىَ لِلصَّلَوٰةِ مِن يَوْمِ ٱلْجُمُعَةِ فَٱسْعَوْاْ إِلَىٰ ذِكْرِ ٱللَّهِ وَذَرُواْ ٱلْبَيْعَ﴾ الجمعة: ٩، فإن ترك البيع إنما ذُكر لدفع توهم الاكتفاء بأدنى درجات السعي المأمور به وإفهام المأمور أن المراد هو تجريد السعي لصلاة الجمعة، وترك ما يُشغل عن ذلك سواء كان بيعاً أو عقد نكاح أو غير ذلك. وكذلك حكم عودة المرأة إلى من طلقها ثلاثاً، كما في قوله تعالى: ﴿فَلَا تَحِلُّ لَهُۥ مِنۢ بَعْدُ حَتَّىٰ تَنكِحَ زَوْجًا غَيْرَهُۥ ۗ فَإِن طَلَّقَهَا فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَآ أَن يَتَرَاجَعَآ إِن ظَنَّآ أَن يُقِيمَا حُدُودَ ٱللَّهِ﴾ البقرة: ٢٣٠، فإن طلاق الزوج الثاني هو الصورة المذكورة نصاً، والصورة الثانية هي وفاة الزوج الثاني مع إنقضاء العدة، وذلك لدخول الصورة الثانية في مفهوم الغاية في عبارة ﴿فَلَا تَحِلُّ لَهُۥ مِنۢ بَعْدُ حَتَّىٰ تَنكِحَ زَوْجًا غَيْرَهُۥ﴾، ومفهوم «حتى» من المفاهيم القوية التي يُحتج بها، والله تعالى أعلم وله الحمد الكثير.

الفائدة السابعة: توجد أدلة كثيرة تتضمن معنى الكلمة السواء والعدل بين الأطراف، منها قوله تعالى: ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُواْ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ البقرة: ١٤٣، وقد سبق تفسير الآية في مبحث التقويم. وقال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ المائدة: ٨، وقال تعالى: ﴿أَوْفُواْ ٱلْكَيْلَ وَلَا تَكُونُواْ مِنَ ٱلْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُواْ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْاْ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾﴾ الشعراء: ١٨١ – ١٨٣.

٣- الخطاب الفصل:

قال تعالى: ﴿وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ﴾ ص: ٢٠. من فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: في معاني المفردات، فالحكمة في الأصل ملكة عقلية تظهر في القول والعمل، فإذا تجلَّت في كلام فهو كلام حكيم، وإذا تجلَّت في تصرف فهو تصرف حكيم. فتُطلق في العربية على الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف، قال تعالى: ﴿ذَٰلِكَ نَتْلُوهُ عَلَيْكَ مِنَ ٱلْـَٔايَٰتِ وَٱلذِّكْرِ ٱلْحَكِيمِ﴾ آل عمران: ٥٨، وقال تعالى: ﴿ فِيهَا يُفْرَقُ كُلُّ أَمْرٍ حَكِيمٍ﴾

الدخان: ٤، ويذهب بعضهم في وصف الأمر والذكر بالحكيم إلى تأويله بمعنى: مُحكم، ولا داعي لذلك لأن ما أحكمه الله تعالى من الأمور فهو أمر حكيم، كما أن ما ذمَّه الله تعالى من الأمور فهو أمر ذميم ومن علَّمه الله تعالى فهو إنسان عليم، وفي كلام أبي العباس المبرد: ومما يؤثر من حكيم الأخبار وبارع الآداب..... اهـ. من (الكامل). وأما فصل الخطاب، فإن الفصل هو التمييز والفارق بين الأمرين حتى يكون بينهما حاجز واضح يمنع النزاع إلا بالباطل، ومنه التفصيل وهو تقسيم الشيء إلى أجزائه. ويمكن أن يكون الفصل علمياً ومعنوياً كالكلام الفصل الذي يميز الخطأ من الصواب والحق من الباطل، ويتضمنه قوله تعالى: ﴿إِنَّهُۥ لَقَوۡلٞ فَصۡلٞ﴾ الطارق: ١٣. ويمكن أن يكون الفصل عملياً، ومنه قولهم: أمر فصل وحكم فاصل وفيصل، أي حكم ماض، وكذلك حكومة فيصل وطعنة فيصل، ويتضمنه قوله تعالى: ﴿هَٰذَا يَوۡمُ ٱلۡفَصۡلِ ٱلَّذِي كُنتُم بِهِۦ تُكَذِّبُونَ ٢١ ٱحۡشُرُواْ ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ وَأَزۡوَٰجَهُمۡ وَمَا كَانُواْ يَعۡبُدُونَ ٢٢ مِن دُونِ ٱللَّهِ فَٱهۡدُوهُمۡ إِلَىٰ صِرَٰطِ ٱلۡجَحِيمِ ٢٣﴾ الصافات: ٢١ – ٢٣، أي هذا يوم يُفصل بين الطيب والخبيث ويُجازى كلّ بعمله، وكذلك قوله تعالى: ﴿وَلَمَّا فَصَلَتِ ٱلۡعِيرُ قَالَ أَبُوهُمۡ إِنِّي لَأَجِدُ رِيحَ يُوسُفَ﴾ يوسف: ٩٤. وأما الخطاب فهو المواجهة بالكلام أو هو الكلام بقصد إفهام الآخر.

الفائدة الثانية: في عبارة ﴿وَفَصۡلَ ٱلۡخِطَابِ﴾، واضح مما ذكرناه من معاني المفردات أنه الخطاب الفاصل علمياً أو علمياً وعملياً، وله مجالات، منها:

- الفصل العلمي أو المعنوي، وهو الخطاب الذي تنفصل مضامينه المقصودة عن غيرها، فلا تلتبس مضامينه بغيرها، ويتعذر توجيهه إلى غير المقصود منه، وهذا أمر في غاية الأهمية في اللغة السياسية والتفاوضية، ويمكن أن تقع كثير من المصائب بسبب خطاب غير فاصل تلتبس فيه المعاني وتُفتح بسبب ذلك أبواب الظلم وهضم الحقوق.

- ومن الفصل المعنوي أيضاً الخطاب الصحيح الحاسم في موقف الخلاف والالتباس، ومنه خطاب أبي بكر رضي الله عنه يوم الخلاف في وفاة رسول الله ﷺ، فعَنْ عَبْدِ الله بْنِ عَبَّاسٍ، أَنَّ أَبَا بَكْرٍ خَرَجَ وَعُمَرُ بْنُ الخَطَّابِ يُكَلِّمُ النَّاسَ فَقَالَ: اجْلِسْ يَا عُمَرُ، فَأَبَى عُمَرُ أَنْ يَجْلِسَ، فَأَقْبَلَ النَّاسُ إليه وَتَرَكُوا عُمَرَ، فَقَالَ أَبُو بَكْرٍ: «أَمَّا بَعْدُ فَمَنْ كَانَ مِنْكُمْ يَعْبُدُ مُحَمَّدًا ﷺ، فإن مُحَمَّدًا قَدْ مَاتَ، وَمَنْ كَانَ مِنْكُمْ يَعْبُدُ اللهَ فإن اللهَ حَيٌّ لاَ يَمُوتُ، قَالَ الله:

﴿ وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِهِ ٱلرُّسُلُۚ أَفَإِيْن مَّاتَ أَوْ قُتِلَ ٱنقَلَبْتُمْ عَلَىٰٓ أَعْقَٰبِكُمْۚ وَمَن يَنقَلِبْ عَلَىٰ عَقِبَيْهِ فَلَن يَضُرَّ ٱللَّهَ شَيْـًٔاۗ وَسَيَجْزِى ٱللَّهُ ٱلشَّٰكِرِينَ ﴾ آل عمران: ١٤٤، وَقَالَ: وَاللهِ لَكَأَنَّ النَّاسَ لَمْ يَعْلَمُوا أَنَّ اللهَّ أنزل هَذِهِ الآيَةَ حَتَّى تَلاَهَا أَبُو بَكْرٍ، فَتَلَقَّاهَا مِنْهُ النَّاسُ كُلُّهُمْ فَمَا أَسْمَعُ بَشَرًا مِنَ النَّاسِ إِلَّا يَتْلُوهَا» رواه البخاري وغيره.

● واضح أن بداية عملية التفاوض تحتاج إلى مرونة غير سائبة وعدم استفزاز الطرف الآخر، لأنها تتضمن عمليات استطلاع رأي الطرف الآخر ودوافعه وجذور فكرته ومتعلقات فكره كالمصالح والمخاطر والمخاوف، إلى غير ذلك مما تحتاجه لتشكيل الخيارات. وكلما اقتربنا من القرار النهائي ازدادت الحاجة إلى التدقيق والحسم، كي يكون القرار النهائي خطاباً فصلاً.

● يتضمن فصل الخطاب إتقان المهارات الكتابية، من أمثلة ذلك:

✔ أن صيغة الإثبات في الاتفاق تحتاج في كثير من الأحيان إلى الاقتران بصيغة النفي أو ما يتضمن النفي بصورة قطعية، مثال ذلك عبارة: «تقوم الدولتان بترسيخ قواعد الصداقة والسلم بينهما»، فإن هذه العبارة لا تكفي لمنع العمل العدائي، خاصة مع وجود العمليات غير المعلنة وكثرة العمل المزدوج. ولذلك تحتاج إلى إضافة عبارة أخرى، مثل: «يمتنع كل طرف عن الأنشطة العدائية والضارة كلها الموجهة إلى الطرف الآخر، سواء كانت أنشطة مباشرة أو غير مباشرة، ويشمل ذلك إعانة طرف ثالث على مثل هذه الأنشطة.....». وكثيراً ما يتهرب الطرف القوي أو المخادع من الاتفاقات الشاملة والصيغ الدقيقة. وقد ضاعت حقوق كبيرة وعامة بسبب الخلل في هذا الجانب.

✔ ومن المفيد هنا عرض الصيغة المكتوبة على خبراء مخلصين من خارج الفريق التفاوضي، ومن المفيد أيضاً مراجعة الاتفاقات المبرمة سابقاً بين أطراف أخرى، للاستفادة من النظائر وأخذ العبر.

✔ ومن الضروري وجود خبرة استشارية في القوانين والأعراف الدولية أثناء التفاوض. وأما الصيغة النهائية فتعرض على فريق من الخبراء في القوانين الدولية وقوانين الجهتين المتفاوضتين، ويتحمل هؤلاء الخبراء مسؤوليتهم بصورة رسمية.

✔ ومن المهم أيضاً تدوين جميع المجريات التفاوضية، كأمور خاضعة للتنقيح

وللدخول في حزمة واحدة.

✓ ويصدر الاتفاق بنسختين معتمدتين، نسخة بلغة كل طرف.

✓ وينبغي الاهتمام بمرجعية تفسير بنود الاتفاق عند حصول خلاف، ويتأثر تحديد المرجعية بمضامين الاتفاق وأهميتها وخطورتها، فبحسب ذلك يمكن الاتفاق على أن يكون كل طرف هو المرجع الأول والأخير في تفسير البنود، ويمكن الاتفاق مع جهة حكومية في دولة أخرى مختارة بعناية على أن تكون حَكَماً عند اختلاف الطرفين في التفسير، على أن يكون حكمها معلناً وصادراً من جهة رسمية رفيعة المستوى، ويمكن الاعتراض عليه في جهة أخرى، وشبه ذلك من الوسائل الممكنة. ويمكن كذلك الاتفاق على نسختين من الاتفاق: نسخة تشغيلية سهلة التداول والمراجعة، ونسخة أخرى مفسرة، يقرها الطرفان ويُرجع إليها عند حصول خلاف، ويساعد هذا الحل في اجتناب أو تقليل تحكيم طرف ثالث في التفسير ومشاكل اختراق هذا الطرف وجوره في الحكم. ويمكن أيضاً إدخال جهة ضامنة من كل طرف. ويوجد اسلوب ثالث، وهو سياق مفصل ومحكم لمقاصد الاتفاق، وإثبات بند يجعل كل تأويل مخالف للمقاصد تأويلاً باطلاً.

● وأما الفصل العملي، فهو الخطاب المسبوق بكثير من التصرف الحكيم كالتنمية والمغالبة والنجاح السياسي والتفاوضي الذي يوصل إلى خطاب فصل يعبر عن تحصيل الحق عملياً أو النصر أو شبه ذلك من عمليات الفصل بين العدل والظلم أو الإنصاف والعدوان. وهذا أيضاً أمر شديد الأهمية، فإن الكثير من الكلام الفصل للحكومات والقادة وفي القرارات التفاوضية إنما كان النتيجة الختامية لسلسلة طويلة من الصبر على العمليات في المجالات ذات الصلة. ومن هنا يظهر المعنى الجليل في تقديم الحكمة على فصل الخطاب في الآية الكريمة.

الفائدة الثالثة: تأثير التَّنْشِئَة المستمرة على تحصيل فصل الخطاب. قال تعالى: ﴿أَمِ ٱتَّخَذَ مِمَّا يَخْلُقُ بَنَاتٍ وَأَصْفَـٰكُم بِٱلْبَنِينَ ﴿١٦﴾ وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِمَا ضَرَبَ لِلرَّحْمَـٰنِ مَثَلًا ظَلَّ وَجْهُهُۥ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ ﴿١٧﴾ أَوَمَن يُنَشَّؤُا۟ فِى ٱلْحِلْيَةِ وَهُوَ فِى ٱلْخِصَامِ غَيْرُ مُبِينٍ ﴿١٨﴾﴾ الزخرف: ١٦ – ١٨. أي أومن يُربى من أول طفولته في الحلية والزينة مِنْ ذهب وغيره وهو في الخصام غير مبين. فظاهر السياق أن الواو في ﴿وَهُوَ فِى ٱلْخِصَامِ﴾ تصل المعنى بما قبلها، كأن

تكون واو الحال كما هو مشهور، فإن التنشئة المستمرة على النعومة والرخاوة والاهتمام بالصور والشكليات بعيداً عن مزاولة الصعاب والمعالي، فإنها تصيب الإنسان بالضعف والهشاشة في الخصام والصراع، فلا يصلح مفاوضاً ولا مناظراً. بل ذكر ابن عاشور أن النشء في الحلي كناية عن الضعف في مزاولة الصعاب باعتبار التلازم العرفي. والخصام ظاهره: المجادلة والمنازعة بالكلام والمحاجّة. وهذا حال كثير من النساء، ويرى العلماء أنه الغالب أو الأصل فيهن، وهو كذلك صفة جملة من الرجال. ولذلك ترى نسبة الرجال في القيادات العليا أكثر بكثير من النساء في عامة البلدان. وينبه ذلك إلى أن المرأة قد لا تعرف كيف تناضل عن حقها في المجالس التحقيقية والقضاء، وتحتاج لذلك إلى من يُحامي عنها، وكذلك كثير من الرجال.

معنى ذلك عدم تولية وظائف مواجهة الخصومة لمن نشأ في الزينة والرخاوة وهو مستمر بها، إلا أن يساعده آخرون في جملة فريق عمل، على نحو قوله تعالى: ﴿ وَأَخِي هَـٰرُونُ هُوَ أَفۡصَحُ مِنِّي لِسَانٗا فَأَرۡسِلۡهُ مَعِيَ رِدۡءٗا يُصَدِّقُنِيٓۖ إِنِّيٓ أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ ﴾ القصص: ٣٤، ويكون ذلك من باب استثمار المهارات، فإن من لا يصلح للخصومة، قد يكون في غاية الذكاء في الملاحظة والمراقبة وغيرها من المهارات، ويخضع الأمر لفحص السيرة الشخصية واختبار الأهلية. ويتصل بذلك قوله تعالى ﴿ فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِٱلۡجُنُودِ قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ مُبۡتَلِيكُم بِنَهَرٖ فَمَن شَرِبَ مِنۡهُ فَلَيۡسَ مِنِّي وَمَن لَّمۡ يَطۡعَمۡهُ فَإِنَّهُۥ مِنِّيٓ إِلَّا مَنِ ٱغۡتَرَفَ غُرۡفَةَۢ بِيَدِهِۦۚ فَشَرِبُواْ مِنۡهُ إِلَّا قَلِيلٗا مِّنۡهُمۡۚ فَلَمَّا جَاوَزَهُۥ هُوَ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مَعَهُۥ قَالُواْ لَا طَاقَةَ لَنَا ٱلۡيَوۡمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِۦۚ قَالَ ٱلَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُم مُّلَٰقُواْ ٱللَّهِ كَم مِّن فِئَةٖ قَلِيلَةٍ غَلَبَتۡ فِئَةٗ كَثِيرَةَۢ بِإِذۡنِ ٱللَّهِۗ وَٱللَّهُ مَعَ ٱلصَّـٰبِرِينَ ﴾ البقرة: ٢٤٩، فلا يصمد في الشدائد من لا يستطيع الامتناع عن بعض المباحات.

الفائدة الرابعة: في الصفات الأساسية للمفاوض، لاشك أن عبارة ﴿ٱلۡحِكۡمَةَ وَفَصۡلَ ٱلۡخِطَابِ﴾ تتضمن أهم صفات الشخصية التفاوضية، ويضاف إليها الخبرة وما سيأتي ذكره في العناوين التالية إن شاء الله تعالى. وتوجد صفات أخرى ظرفية أو مساعدة، كالهيئة الظاهرة واللغة وسلامة السيرة الذاتية من أعمال استفزازية للطرف المقابل، كما في روايات صلح الحديبية واختيار عثمان بدلاً من عمر للذهاب إلى مكة والتفاهم مع قريش.

٤- وسائل الضغط:

قال تعالى: ﴿وَٱلْبَلَدُ ٱلطَّيِّبُ يَخْرُجُ نَبَاتُهُۥ بِإِذْنِ رَبِّهِۦ ۖ وَٱلَّذِى خَبُثَ لَا يَخْرُجُ إِلَّا نَكِدًا ۚ كَذَٰلِكَ نُصَرِّفُ ٱلْءَايَٰتِ لِقَوْمٍ يَشْكُرُونَ﴾ الأعراف: ٥٨. تقدم تفسير الآية الكريمة في المبحث الرابع (البيئة الطيبة). المهم هنا أن طرف التفاوض إذا كان خبيثاً، فإنه لا يُعطي الحق أو يُعطي القليل منه وبعُسر، وهذا هو معنى الوصف بالنكد، خاصة قراءة أبي جعفر المدني: «نَـكَدا» بفتح الكاف على أنه مصدر. وأما الجهة الطيبة فإنها مستعدة لإعطاء الحق سهلاً، غير أن قاعدة التعامل بالمثل قد توقف عملية التفاوض، أو تفرض استعمال وسائل الضغط أو المطاولة. ووسائل الضغط كثيرة ومتنوعة، وتعتمد على القدرة على التأثير في المنافع والمضار المتبادلة، كالمنافع الاقتصادية وتبادل الخبرات البشرية والتحولات في الإصطفاف السياسي والاقتصادي والأمني، وغير ذلك من السبل. غير أن استعمال وسائل الضغط يجب أن يُسبق بدراسة شاملة عن قُدُرات الطرف المتعنت في معاكسة وسائل ضغط الطرف المحق، مما قد يقتضي التحول إلى المطاولة، خاصة وأن وسائل غير شرعية قد تُستعمل، بل قد يحاول القوي جعلها مفاوضات شكلية وهي في حقيقتها إذعان أو استسلام.

٥- تحريك المفاوضات أو إثارة موضوعها:

المراد بذلك المهارة في التحريك الرسمي أو غير الرسمي لبعض الأفكار والمطارحات التي يمكن أن تؤدي إلى إرســاء التفاوض. ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿وَإِن جَنَحُوا۟ لِلسَّلْمِ فَٱجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ﴾ الأنفال: ٦١، ولا بأس هنا أن ننقل بعض ما ذكرناه في (ثمار التنقيح). فالآية الكريمة أصل في دبلوماسية الصراع. والجنوح هو الميل والقصد، والمعنى: إن مالوا إلى السلم فمِلْ إليه. وتدبر أن الله تعالى لم يقل: إن طلبوا أو دعوا إلى السلم، ولكن قال ﴿وَإِن جَنَحُوا۟﴾، وذلك للتوسعة على قادة الصراع، فإن الميل إلى السلم قد تظهر علاماته في تصرفاتهم أو في أحاديثهم الداخلية (غير المعلنة)، ويحق حينذاك لقادة الصراع من المسلمين أن يُظهروا في تصرفاتهم وأحوالهم ما يُشعر العدو بأن المسلمين كذلك يقبلون إحلال السلام، وتستعمل في هذا المجال انواع الرسائل المباشرة وغير المباشرة والمعلنة وغير المعلنة، وتسير التفاعلات الدبلوماسية بين الطرفين حتى يتحقق السلم أو تفشل مساعيه وتحتاج إلى ترميم أو إلى بدايات جديدة. وتدل الآية على أهمية الحذر في المساعي السلمية، وذلك لأسباب مذكورة في (ثمار

التنقيح). ومن الجمال في عبارة ﴿وَإِن جَنَحُواْ﴾، أن الكلام السلمي لا يكون جنوحا للسلم ولا قصدا إليه إلا إذا كان ميلاً حقيقياً، فإن رفضوا مثلاً رفع المظالم فإنهم لم يقصدوا السلم قصداً حقيقياً، وإنما يريدون مراوضة خصومهم، وقد أشار ابن عاشور وغيره إلى ذلك باختصار، وقد يحتاج الأمر إلى إطالة التفاوض لتعديل مساره، وربما يوجب الاضطرار بعض الخيارات الصعبة. المهم هنا أن فن تحريك المفاوضات له أهمية كبيرة في العمل السياسي، وفي إدارة الصراع.

٦- مؤسسات ومهارات التفاوض والإصلاح:

قال تعالى: ﴿لَّا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ النساء: ١١٤. تقدم تفسير الآية الكريمة، وتفسير أكثر تفصيلاً في (المنطلق)، المهم هنا التذكير بالثواب العظيم على النجوى المستثناة، وهي محددة هنا بثلاث وظائف، وهي الأمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس. ومن كان متطلعاً إلى الدرجات العالية من هذه الوظائف وما يتبع ذلك من ثواب، فإنه يسعى إلى توسيع دائرة الوظيفة، فالإصلاح بين الناس مثلاً يمكن أن يتحول إلى مؤسسة حكومية أو غير حكومية، وظيفتها التوسط للإصلاح وفض النزاعات وإبعاد الحروب. وبتطوير هذه المؤسسة تصبح مؤهلة للإصلاح في النزاعات الكبيرة.

ولا شك أن مهارات التفاوض تُعَد من ضروريات عمليات الإصلاح وفض النزاعات، ويتم بذلك تدريب وتأهيل الكثير من خبراء التفاوض، ويصير فض النزاعات منهجاً راسخاً ومتفوقاً في المجتمع. وكأي عمل جماعي، فإنه يُضبط بنحو قوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ المائدة: ٢.

وتدبر في هذا المعنى قوله تعالى: ﴿ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۖ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ النحل: ١٢٥، وقد سبق تفسير الآية الكريمة تحت عنوان «السلم الفعال»، وباختصار فإن «الحكمة» هي الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف لتحقيق هدف، من جلب خير أو دفع شر. وأما «الموعظة» فيظهر أنها محاولة تحريك المشاعر والعواطف للاستجابة، أي التذكير بما يُلَيِّنُ القلب. وأما وصف الموعظة بالحسنة، فمن

حسنها أنه لا يخفى عليهم أنك تُناصحهم وتقصد بها ما ينفعهم ومن غير تقريع ولا توبيخ. وقد كان رسول الله ﷺ شديد العناية بذلك بلا تكلف، ولكنها أخلاقه العالية وسجيته الطيبة، كما في قوله تعالى: ﴿فَلَعَلَّكَ بَٰخِعٞ نَّفۡسَكَ عَلَىٰٓ ءَاثَٰرِهِمۡ إِن لَّمۡ يُؤۡمِنُواْ بِهَٰذَا ٱلۡحَدِيثِ أَسَفًا﴾ الكهف: ٦، أي لعلك مُهلكٌ نفسَك. وأما «الجدال» فهو المغالبة في الحوار أو المناظرة والاسترسال فيها. والجدال بالتي هي أحسن، أي بأفضل طرق الجدال والمحاورة وأبعدها عن الاستفزاز وإثارة الأعمال العدائية. وفي هذه الآية إيجاب تعلم طرق الجدل والمناظرة والتفاوض والتفوق فيها.

٧- تسوية المظالم:

قال تعالى: ﴿أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَٰتَلُونَ بِأَنَّهُمۡ ظُلِمُواْۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ نَصۡرِهِمۡ لَقَدِيرٌ﴾ الحج: ٣٩، سبق تفسير الآية الكريمة تحت عنوان «السلم الفعال». المهم هنا أن من أهم غايات التفاوض هو الإصلاح وفض النزاع والتحول من العداء إلى المسالمة أو التحالف. ويقتضي ذلك تسوية السبب الكبير للصراع، وهو وجود مظالم مهملة، وكأن الظالم مصر عليها ولا يريد الإصلاح. فلتنمية السلم بين الطرفين ينبغي أن يشعر أتباع كل طرف أن المظالم قد تمت تسوية أمرها. ولذلك اشتهر في كلام الفقهاء عن حكم البغاة أنه يجب أولاً الاستماع إلى الأطراف ورفع المظالم.

٨- الاحتواء:

قال تعالى: ﴿وَلَا تَسۡتَوِي ٱلۡحَسَنَةُ وَلَا ٱلسَّيِّئَةُۚ ٱدۡفَعۡ بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِي بَيۡنَكَ وَبَيۡنَهُۥ عَدَٰوَةٞ كَأَنَّهُۥ وَلِيٌّ حَمِيمٞ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُواْ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٖ ﴿٣٥﴾﴾ فصلت: ٣٤ – ٣٥، تقدم تفسير الآية تحت عنوان «السلم الفعَّال»، والمهم هنا التنبيه إلى بعض طرق الاحتواء، وهو في العربية جمع الشيء وضمه إليك، وهو قريب من ذلك في العرف السياسي. وخلاصة الاحتواء هو تغليب العقل والحكمة على العضلات، فهو استعمال العقل والذكاء في كسب الخصوم أو إبعاد خطرهم، بحيث تكون الحرب الخيار الأخير أو الخيار الذي لا مفر منه. ومن مضامين الاحتواء:

- أنه يتضمن درجة عالية من الوعي والبصيرة ورصد الأحداث، وبخلاف ذلك فإنه غفلة ويؤدي إلى خسائر كبيرة.

- درجة عالية من ضبط النفس، لإعطاء المجال الكافي لتشغيل العقل والحكمة.
- تقويم شامل للخصم وقُدُراته.
- قُدُرات تفاوضية عالية، ويشمل ذلك التفاوض الرسمي أو المباشر والتفاوض غير المباشر من خلال الوسطاء أو بتحريك الأفكار على نحو ما تقدم في الكلام عن إدارة الفكرة. ويتضمن ذلك البحث عن بدائل متعددة لإبعاد فكرة الحرب، يوضح ذلك أن فشل الاحتواء يؤدي إلى التصعيد، فينبغي عدم الحكم بالفشل قبل تجربة البدائل.
- تقليل الإثارات غير المفيدة، فلا تتكلم مثلاً عن غاياتك غير المباشرة، وحاول إنْ أمكن أن تحيد عن مثل هذه المطارحات، لأنها متشعبة جداً ويصعب حصر الاحتمالات فيها. وتذكر حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «وَمَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِالله وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيَقُلْ خيراً أو لِيَسْكُتْ» رواه مسلم وغيره في سياق حديث. فلا تتكلم بما لا ينفع، لأن شكوك الطرف الآخر قد تحمله غير ما أردت.
- الوسائل غير القتالية في غلق طرق ومنافذ الشر، أي مَلْء جميع الفراغات المحتملة، على نحو قوله تبارك وتعالى: ﴿قَالُواْ يَٰذَا ٱلْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي ٱلْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰٓ أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا ﴿٩٤﴾ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴿٩٥﴾﴾ الكهف: ٩٤ – ٩٥، إلى قوله تعالى: ﴿فَمَا ٱسْطَٰعُوٓاْ أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا ٱسْتَطَٰعُواْ لَهُۥ نَقْبًا﴾ الكهف: ٩٧، وقد تقدم تفسير الآية الكريمة، ويفهم منها أن السياسة الوقائية الناجحة والاحتواء الفعال أو المحكم هو الذي يتعذر الظهور عليه ويتعذر نقبه (أي اختراقه).
- إعتماد نظام الأولويات واجتناب دخول حرب بسبب أولويات أو مصالح متأخرة.
- تقديم حلول عادلة للمشكلات العالقة، منها تسوية المظالم.
- فهم الفرق بين تنمية القوة والسعي إلى السيطرة على الآخرين. فربما يتعذر كبح عمليات تنمية القوة، وذلك لوجود بدائل كثيرة، وأما سياسة السعي إلى السيطرة على الآخرين فإنها في كثير من الأحيان سياسة متسلسلة تنتهي بالعدوان الشامل. ولذلك فإن الاحتواء يشمل العمل غير الحربي لقطع هذا التسلسل.
- تفكيك النوايا العدوانية للخصم، فيمكن إدخاله في علاقات سلمية محفزة يمكن

تطويرها، وكذلك بناء مصالح مشتركة. ويمكن كذلك إعتماد عمليات ترويض مصدر العدوان، وخلاصة الترويض أنه عمليات متنوعة من التحفيز أو التخويف أو التغيير الثقافي أو الإشغال، وتواصل هذه العمليات أو تدرجها ينتهي بكبح أو نسيان النوايا العدوانية. ويمكن من جهة أخرى إعتماد العقوبات.

● الاستعداد بالدرجة التي تجعل الخصم يفضل المسالمة على العدوان، وعلى ذلك قول القائل: الاستعداد للحرب يمنع الحرب. ويشمل ذلك الحصول على تفوق نوعي يفضل الخصم عدم مواجهته، ومعنى التفوق النوعي أن تملك عاملاً مؤثراً لا يمتلكه غيرك. وهذا كله من مضامين قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ﴾ الأنفال: ٦٠، فإن مفهوم الإرهاب في الآية الكريمة قريب من مفهوم الردع كما في اللغة السياسية المعاصرة للدول الكبرى وغيرها، وهو غير مفهوم إرهاب الأبرياء كما هو عُرف كثير من الباحثين.

● إيجاد مؤيدين في مواجهة التهديدات الكبيرة، مع السعي لتفكيك التحالفات العدوانية. وتدبر قوله تعالى في بني إسرائيل ﴿ثُمَّ رَدَدْنَا لَكُمُ ٱلْكَرَّةَ عَلَيْهِمْ وَأَمْدَدْنَٰكُم بِأَمْوَٰلٍ وَبَنِينَ وَجَعَلْنَٰكُمْ أَكْثَرَ نَفِيرًا﴾ الإسراء: ٦، فإن الله تعالى جعلهم في هذا الوقت أكثر نفيراً ولم يجعلهم أكثر نفراً، فعددهم قليل ولكنهم اليوم قادرون على استنفار الآخرين، مما له تأثير كبير على مجريات الصراع.

٩- التقليل من الاستفزاز والتهديد:

الاستفزاز في العربية هو الإغضاب والإزعاج والتهييج مما قد ينتج أعمالاً عدائية أو غيرها. قال تعالى: ﴿ٱذْهَبَآ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ ﴿٤٣﴾ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾﴾ طه: ٤٣ – ٤٤. وتدبر قوله تعالى: ﴿وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِى ٱلْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٨﴾ وَٱقْصِدْ فِى مَشْيِكَ وَٱغْضُضْ مِن صَوْتِكَ إِنَّ أَنكَرَ ٱلْأَصْوَٰتِ لَصَوْتُ ٱلْحَمِيرِ ﴿١٩﴾﴾ لقمان: ١٨ – ١٩. ذكر الإمام الرازي في تفسير سورة لقمان ما يثير سؤالاً مهما وخاصة في اللغة السياسية، فهل يُقصر المشي على حركة الأقدام أم يشمل أيضاً مسار العمل عموماً، ولو من طريق المجاز، كما يُقال: مشيت في حاجتك، أي سعيت بصرف النظر عن حركة الأقدام؟ وكذلك الصوت، هل يُقصر على المسموع من حركة الجهاز الصوتي في الجسد أم يشمل كل

رأي مُعلن وإن كان الإعلان بالكتابة؟ فيشمل ذلك اجتناب ما لا ضرورة له من الاستفزاز والدعاوى العريضة والنيل من الآخرين. يُقال: فلان له صوت في الناس أي له صيت، وفلان بعيد الصوت، وهذا صوت كذا، فالصوت جنس لما يمكن أن يسمعه السامع وإن كان من خلال الوسائط، يؤيد ذلك تفسير ابن عباس لقوله تعالى: ﴿ وَٱسْتَفْزِزْ مَنِ ٱسْتَطَعْتَ مِنْهُم بِصَوْتِكَ ﴾ الإسراء: ٦٤، فعن ابن عباس ﷺ قال: «صوته كلّ داع دعا إلى معصية الله» رواه الطبري وغيره، والله تعالى اعلم. قال الإمام الرازي: هَلْ لِلْأَمْرِ بِالْغَضِّ مِنَ الصَّوْتِ مُنَاسَبَةٌ مَعَ الْأَمْرِ بِالْقَصْدِ فِي الْمَشْيِ؟ فَنَقُولُ: نَعَمْ سَوَاءٌ عَلِمْنَاهَا نَحْنُ أو لَمْ نَعْلَمْهَا وَفِي كَلَامِ الله مِنَ الْفَوَائِدِ مَا لَا يَحْصُرُهُ حَدٌّ وَلَا يُصِيبُهُ عَدٌّ..... فَقَالَ: وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِشَارَةً إلى التَّوَسُّطِ فِي الْأَفْعَالِ وَالْأَقْوَالِ. اهـ مع اختصار من (تفسير الرازي). وقال أبو حيان: وقيل: وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ: إشارة إلى الأفعال، وَاغْضُضْ مِن صَوْتِكَ: إشارة إلى الأقوال، فنبه على التوسط في الأفعال، وعلى الإقلال من فضول الكلام. اهـ من (البحر المحيط). وكذلك ذكر الماتريدي في تفسيره قولين في الآية، الثاني منهما أنه كناية عن كيفية المعاملة وماهيتها فيما بين الناس. وتدبر حرف التبعيض «مِنْ» في عبارة ﴿وَٱغْضُضْ مِن صَوْتِكَ﴾، فإن الفرق بين: واغضض من صوتك وبين وأغضض صوتك، كالفرق بين: أنفق من مالك وأنفق مالَك. معنى ذلك أن غض الصوت له مواضع وقد يكون هو الأصل. ومواضع أخرى تحتاج إلى رفع الصوت المعنوي وإظهار قوته، ينبه إلى ذلك قول سليمان ﵇ كما في قوله تعالى: ﴿ ٱرْجِعْ إِلَيْهِمْ فَلَنَأْتِيَنَّهُم بِجُنُودٍ لَّا قِبَلَ لَهُم بِهَا وَلَنُخْرِجَنَّهُم مِّنْهَآ أَذِلَّةً وَهُمْ صَٰغِرُونَ ﴾ النمل: ٣٧. والله تعالى أعلم. والأمر الذي لا شك فيه أن الاستفزاز ورفع الصوت بلا حاجة يمكن جداً أن يؤدي بالمقابل إلى تحضيرات عدائية.

غير أن الرفع المعنوي للصوت قد يُستعمل من قِبَل ضعيفي الحجة وقليلي الدراية، الذين لا يملكون من الحقائق الواضحة والأسس العلمية ما يمكنهم من الحوار أكثر من دقائق قليلة جداً، فلا مجال لهم في حالهم هذا إلا رفع عناوين الصوت لمجرد إخافة الآخرين وإسكات ألسنتهم وشل أقلامهم، وذلك باستعمال تُهَم جاهزة، ففي اللغة السياسية تهمة قلة الوطنية أو العمالة أو الخيانة، وفي اللغة الفقهية والعقائدية تهمة الخروج عن مذهب أهل السنة والجماعة أو أتباع منهج المبتدعة أو التلبس بفسق التأويل أو القدح في أصل الإيمان، أو

شبه ذلك مما له أمثلة تأريخية ومعاصرة، وتشمله مفاهيم القصف الإعلامي والصدمة النفسية. وتدبر العبارة التعليلية الأخيرة في الآية الكريمة، أي قوله تعالى: ﴿إِنَّ أَنكَرَ ٱلْأَصْوَٰتِ لَصَوْتُ ٱلْحَمِيرِ﴾، فإن الحمار يُضرب به المثل بين الحيوانات في ضعف الفهم والإدراك، ولكنه يرفع صوته بأنكر أو أقبح نغمة، فمن المهم أن يكون المؤمن قوياً فلا يخيفه رفع صوت منكر، والله تعالى أعلم.

١٠- الموازنة بين المصالح والمضار:

قال تعالى: ﴿لَّا يَتَّخِذِ ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلْكَـٰفِرِينَ أَوْلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ۖ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَلَيْسَ مِنَ ٱللَّهِ فِى شَىْءٍ إِلَّآ أَن تَتَّقُوا۟ مِنْهُمْ تُقَىٰةً﴾ آل عمران: ٢٨. تفيد الآية الكريمة أن اتقاء الضرر الحاضر والمتوقع يبيح في العلاقات الخارجية أموراً أصلها التحريم، كما هو حكم الاضطرار. ولا شك أن التفاوض يتأثر بهذه الاعتبارات. وفي ذلك تفاصيل وضوابط ذكرناها في تفسير الآية في (ثمار التنقيح) وفي (المنطلق). ونذكر هنا بضرورة التفكير بدقة وتفصيل في متعلقات القضية التفاوضية عند الطرفين، فقد تجد أموراً عديدة يراها المقابل تنازلات جيدة منك، وإن كانت في حقيقة الأمر تنازلات صغيرة بالنظر إلى آثارها الفعلية وفي جنب ما تحصل عليه مقابل هذه التنازلات. وأي تنازل لا يصبح حقاً للطرف الآخر إلا إذا تمت الصفقة. وصعوبة بعض الخيارات قد تكون بسبب عوامل نفسية ورأي شائع، وليس بسبب ما فيها من ضرر وفساد، ويمكن معالجة الرأي العام والعامل النفسي بحملات التوجيه ونحوها قبل حسم القرار التفاوضي. وبصورة عامة فإن القاعدة في المفاوضات السياسية والاستراتيجية الاهتمام الشديد بالعواقب والآثار الطويلة الأمد، والموازنة بينها وبين الواقعية.

١١- الرؤية الشاملة والحذر من الاستعجال في القرار التفاوضي:

قال تعالى: ﴿وَمَا نَرَىٰكَ ٱتَّبَعَكَ إِلَّا ٱلَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِىَ ٱلرَّأْىِ﴾ هود: ٢٧، وقال تعالى: ﴿أَمْ تُنَبِّـُٔونَهُۥ بِمَا لَا يَعْلَمُ فِى ٱلْأَرْضِ أَم بِظَـٰهِرٍ مِّنَ ٱلْقَوْلِ ۗ بَلْ زُيِّنَ لِلَّذِينَ كَفَرُوا۟ مَكْرُهُمْ﴾ الرعد: ٣٣. تقدم تفسير الآيتين في مبحث التقويم، المهم هنا هو ضرورة الرؤية الثانية والثالثة وما بعدها، والدخول كذلك في الأعماق وإلى أن يتم إنضاج القرار. فمن المهم مثلاً إعداد حزمة العقبات التي تحتاج إلى حلول أو رعاية خاصة، فبعض العقبات تحتاج إلى تمهيد وتهيئة الرأي العام قبل مفاجأته بها، وقبل وصول التفاوض إلى مرحلة حاسمة. وتوجد عقبات من

نوع آخر تحتاج إلى إيضاحات وبيانات تُـقدم إلى الطرف الآخر كي يفهم ضرورة التعاون لتذليلها.

ولذلك أيضاً، فإن كل اتفاق تفاوضي يجب أن يكون في بداياته غير ملزم أو مجرد مسوّدة، حتى يكرر النظر في أعماقه ومتعلقاته. وينبغي إعلان ذلك بين المتفاوضين. مثال ذلك بعض المطالب المشروعة حين تُطلب من طرف واحد، فقد يبادر الطرف الآخر بقبولها بحجة شرعيتها، ثم يتذكر بعد إتمام الصفقة بزمن أن ذلك المطلب ينبغي أن يكون متبادلاً، تعطي شيئاً وتأخذ مثله أو نظيره أو ثمنه، ولكنه بعد الاتصال بالطرف الآخر يجد طريقاً مغلقاً وأنه وقع في مصائد المغفلين.

وقد يقوم المقابل بعرض أمور غير متوقعة أو غير مدروسة، وقد تظهر كذلك متغيرات جديدة، ويحاول الطرف الآخر انتزاع قرار سريع، فوظيفتك أن تكون مستمعاً جيداً وأن تقول بأنك ستنظر في الأمر وتفكر فيه، ثم تقوم بإعطاء التفكير حقه من الزمن ومن المراجعة مع أعضاء الفريق وأصحاب القرار.

وينبغي الحذر الشديد من اتفاق جيد الآن بسبب الأحوال القائمة، ولكن إذا تغيرت الأحوال بعد سنة أو سنوات سيكون الاتفاق في غاية السوء، إذا لم يكن في مضامين العقد ما يحميك من تقلب الأحوال. معنى ذلك عدم السماح بجعل العقد التفاوضي معتمداً على عوامل خارجة عن التحكم والسيطرة.

وينبغي كذلك عدم إعطاء فرصة للطرف الآخر أن يراك من الذين يتكلمون بما يبدو أو بظاهر لا حقيقة له، فعليك إعداد أنواع الوثائق والمعلومات المحترمة، وكذلك ربط جميع المتعلقات برابط واضح مع قضية التفاوض، ثم بحسب المصلحة يكون القرار بجعل القضية ومتعلقاتها حزمة واحدة أو بقبول التجزئة.

ويتصل بذلك قضية الإضافات قبيل إبرام الاتفاق، وذلك أن كل اتفاق يمكن أن تُنسى فيه بعض الأمور التي كان يجب تذكرها. وعلى أي حال فإن الإضافات قبيل الإبرام ليست سبباً للاستعجال، بل يجب أن تعني تأخير الاتفاق لغرض دراسة هذه الإضافات. وبعضهم يركن في المصالح الخاصة فقط إلى أخلاق المقابل ويتوقع أنه سوف يقبل الإضافات

المحدودة التي تقتضيها الأخلاق والأعراف، ولا مجال لذلك البتة في المصالح العامة والقضايا الاستراتيجية.

وبالجملة فإن كل حالة قائمة يمكن أن تُفسد الإتقان، فإن الواجب إزاحتها ولو ببعض التأخير أو التأجيل، مثال شائع هو أن يأخذ الفريق فترة راحة قصيرة حين تزدحم مجريات المفاوضات في ذهنه. وينبغي التذكير هنا بتفاوت القُدرات الفكرية مما يوجب أخذ الفترات الزمنية الكافية، فبعض الناس سريع البديهة في الفهم غير أن فيه ضعفاً في الصبر والمطاولة في التفكير أو في صناعة القرار الاستراتيجي المناسب. وبعضهم ليس بسريع البديهة قياساً إلى غيره، ولكنه متفوق جداً في التفكير الطويل وفي صناعة القرار، مما يحوجه إلى فواصل زمنية لتفعيل موضع القوة عنده. ولعل الغالب في المفاوضات أنها تتطلب تفوقاً في الصبر وتكرار التفكير، بخلاف قيادة العمليات الحربية في ميادين المعركة، فإنها تتعرض لتغيرات سريعة ومتكررة في الموقف وتحتاج إلى قرارات صائبة وسريعة، أي تتطلب تفوقاً في سرعة البديهة.

١٢- الضمانات والفراغات وخطأ الخلط بين التحالف ومفاوضات التحريك:

أما الضمانات، فهي ضمانات التزام الطرفين بالاتفاق، وحقوق كل طرف في حال عدم التزام الطرف الآخر، وهل يُعامل الاتفاق كقطعة واحدة أم يوجد خيار التجزئة؟ قال تعالى: ﴿فَمَا ٱسْتَقَٰمُوا۟ لَكُمْ فَٱسْتَقِيمُوا۟ لَهُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَّقِينَ﴾ التوبة: ٧، وقال تعالى: ﴿وَإِن جَنَحُوا۟ لِلسَّلْمِ فَٱجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلسَّمِيعُ ٱلْعَلِيمُ ﴿٦١﴾ ذَٰلِكَ بِأَنَّ ٱللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ الأنفال: ٦١ – ٦٢. وتدبر أن الضمانات مشروعة في المعاملات الشخصية، كما في قوله تعالى: ﴿فَرِهَٰنٌ مَّقْبُوضَةٌ﴾ البقرة: ٢٨٣، فالأمر أشد وأوكد في المصالح العامة، بل هي ضرورية فيها. والضمانات يمكن أن تكون التزامات عملية لترسيخ الشراكة خلال فترة الاتفاق، والتزامات أخرى لمنع الخيانة ومنع التحول إلى النقيض أو العدو. وتتفاوت قوة الضمانات بحسب أهمية الاتفاق.

وأما الفراغات فهي نوع من الضمانات، وهي تحديد الالتزامات التفاوضية بحدود تترك فراغات للتحرك الحر مع المستجدات المستقبلية والتغيرات التي لم تكن محسوبة أو

متوقعة وقت التفاوض، وكذلك في حال سوء استغلال الطرف الآخر للاتفاق، ينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿لَا تَدْرِي لَعَلَّ ٱللَّهَ يُحْدِثُ بَعْدَ ذَٰلِكَ أَمْرًا﴾ الطلاق: ١.

ومن الحلول في قضايا المصالح العامة أن يتم إثبات فقرة في كل اتفاق تفاوضي من هذا النوع، بأنه غير نافذ إلا بعد مدة محددة من الاتفاق، كشهر أو شهرين مثلاً، وأن للطرفين حق تغيير مضامين الاتفاق في هذه المدة، وهذا حل عملي. وذكرنا قبل قليل أنه يمكن في بعض المجالات تضمين الاتفاق الغايات والمصالح الإجمالية لكل طرف مع تفصيل محدود للغايات والمصالح، وتكون هذه الغايات والمصالح شرطاً في دوام الاتفاق. فإذا حدثت تغيرات مستقبلية تُفسد تلك الغايات والمصالح، كان الطرف المتأثر في حلٍّ من الاتفاق. وهذه الطريقة تناسب القاعدة القائلة بضرورة تضمين الاتفاق الاستراتيجي فسحة للتفاعل مع التغيرات المستقبلية الكبيرة. وهذا الحل أكثر تعقيداً ويحتاج إلى فهم شامل لغايات الاتفاق ومتعلقاته الكثيرة، كما يحتاج إلى صياغة مهنية وقانونية في غاية الوضوح والدقة.

وقد يُضطر الفريق إلى قبول غلق فراغ تفاوضي معين، فينبغي تذكر قوله تعالى: ﴿أَمَّن يُجِيبُ ٱلْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ ٱلسُّوٓءَ وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَآءَ ٱلْأَرْضِ ۗ أَءِلَٰهٌ مَّعَ ٱللَّهِ ۚ قَلِيلًا مَّا تَذَكَّرُونَ﴾ النمل: ٦٢، وتذكر أداة المعية في قوله تعالى: ﴿فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٥ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٦﴾ الشرح: ٥ – ٦. ومع الاضطرار وحسن السريرة، فإن الله تعالى سيفتح ذلك الفراغ أو ييسر ما هو مثله أو أنفع منه. مثال ذلك صلح الحديبية، ففي القصة من حديث أَنَسٍ أَنَّ قُرَيْشًا صَالَحُوا النَّبِيَّ ﷺ فَاشْتَرَطُوا أَنْ مَنْ جَاءَ مِنْكُمْ لَمْ نَرُدَّهُ عَلَيْكُمْ، وَمَنْ جَاءَكُمْ مِنَّا رَدَدْتُمُوهُ عَلَيْنَا، فَقَالُوا: يَا رَسُولَ الله، أَنَكْتُبُ هَذَا؟ قال: «نَعَمْ، إِنَّهُ مَنْ ذَهَبَ مِنَّا إِلَيْهِمْ فَأَبْعَدَهُ اللهُ، وَمَنْ جَاءَنَا مِنْهُمْ سَيَجْعَلُ اللهُ لَهُ فَرَجًا وَمَخْرَجًا» رواه مسلم وأحمد، ورواه البخاري مطولا من حديث المسور ومروان. وقد كبُر هذا الشرط على الصحابة وإنْ تم استثناء النساء منه. فقد كان رسول الله ﷺ مضطراً إلى قبول هذا الشرط، وذلك لأهمية فترة السلم. والذي حصل أن من شملهم هذا الشرط من المضطهدين والمعذبين، كأبي جندل وأبي بصير ومن لحق به، حاولوا استعادة حريتهم بطريقة أخرى، فقد شكّلوا مجموعة عسكرية منفصلة تنظيميا عن القيادة في المدينة، وصارت هذه المجموعة تشن الغارات على قوافل قريش، وبسبب ذلك رأت قريش نفسها مضطرة إلى التنازل عن ذلك الشرط. والخيار الآخر للخروج من ذلك

الضيق هو التقيّة كما في نحو قوله تعالى: ﴿إِلَّآ أَن تَتَّقُواْ مِنۡهُمۡ تُقَىٰةً﴾ آل عمران: ٢٨، وقوله تعالى: ﴿إِلَّا مَنۡ أُكۡرِهَ وَقَلۡبُهُۥ مُطۡمَئِنُّۢ بِٱلۡإِيمَٰنِ﴾ النحل: ١٠٦.

وأما الخلط في التفاوض بين التحالف والتحريك، فهو أمر في غاية الخطورة. فإن الميثاق والتحالف يشمل مفاوضات رسمية تنتهي باتفاق رسمي والتزامات متبادلة مع ما ذكرناه من ضمانات. وأما عمليات التحريك فيمكن أن تبدأ بمفاوضات رسمية أو غير رسمية ولكنها تنتهي بأعمال متبادلة، ومن غير ميثاق رسمي ولا التزامات فيما بعد العمل ولا ضمانات. فهي أشبه بعمليات استدراج للعمل بالنيابة أو القتال بالوكالة، ولذلك شبهها بعضهم بزواج غير رسمي تتم به قضاء رغبة مؤقتة ثم ينقلب إلى فرقة وربما عداوة وتشويه سمعة. وخطأ تَوَهُّم التحالف في مفاوضات التحريك والاستدراج للعمل بالنيابة، قد وقعت فيه دول وتنظيمات مسلحة وغير مسلحة في مواقع عديدة من العالم، منها دول وشعوب بلاد المسلمين، وابتداء من بعد الحرب العالمية الأولى وإلى وقتنا هذا. وينبغي أن يُعلم أن كل عمل خطير تدعمه جهة خارجية من غير تحالف رسمي، فإنه ينبغي أن يُضبط بقوانين التعامل الهامشي وقوانين الوقاية من التحريك الخادع والوقاية من العمل أو الصراع بالنيابة، مما قد يُرجح ترك التفاوض وإلغاء العمل إلا بضمانات مهمة، منها:

- تحويل التفاوض إلى ميثاق رسمي وتحالف ضمن شرعية مقبولة.
- تضمين الميثاق ضمانات عملية تبلغ درجة كافية في بدايات العمل كي تشجع على الاستمرار. وضمانات عملية كذلك لما بعد نجاح العمل.
- عدم دعم الجهات المناقضة، بل العمل على تجريدها من قوة المنافسة.

١٣ - الاستنطاق الضمني والاستفهام:

قال تعالى: ﴿فَبَشِّرۡ عِبَادِ ١٧ ٱلَّذِينَ يَسۡتَمِعُونَ ٱلۡقَوۡلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحۡسَنَهُۥٓۚ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَىٰهُمُ ٱللَّهُۖ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمۡ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ١٨﴾ الزمر: ١٧ - ١٨. سبق تفسير الآية في الكلام عن الشورى، والمهم هنا أن من مهارات التفاوض الاستماع الجيد لجنس قول الطرف الآخر، أي لأقواله كلها مما له صلة بالقضية. ومعنى جودة الاستماع هو تفريغ الذهن لتدبر وتحليل ما تسمعه، كي يمكن توجيه الحوار إلى الغاية المرجوة. وقد يحسن إثارة المشاعر أثناء العرض الموضوعي لقضيتك، ولكن لا شك أن حسن الاستماع يحتاج إلى ضبط النفس وعزل العواطف، وقد لا

يبادر المفاوض بالكلام التفصيلي، فعليك أن تستنطقه بلطف وهدوء ومن غير اعتراض، كي يقدم ما عنده، وقد يصح تسمية ذلك بالاستنطاق الضمني. وقد تسأله حين يتوقف وتجعله يُكمل النواقص في سرده، كأن تسأله: لماذا تريدون ذلك وما هي المصلحة وما هي الفكرة الدافعة وهل توجد خيارات أخرى، وإلى غير ذلك من الأسئلة غير الاستفزازية، ولكنها أسئلة هادفة، الغرض منها معرفة: غايات الطرف الآخر وخياراته ومقدار مرونته فيما يُظهره وفيما يُمكن تحريكه إليه، وكذلك متعلقات القضية التفاوضية عنده. وقد تكون البداية بأسئلة فضفاضة وعرض عقلاني عن الموضوع وأهميته ولكنه عرض مجمل أي غير مفصل، المهم أن تتضح لك رؤية المقابل التفصيلية، وبعد ذلك تقوم بصورة تدريجية بتحديد الإجمال والدخول في لب القضية، بطريقة تجعله يرى التفاوض معك وكأنه تعاون متبادل. وتحلى بالمرونة في الحوار، ولكن بلغة مجملة أو فضفاضة كي تكون غير ملزمة لك.

١٤- التفاوض غير المباشر:

قال تعالى: ﴿ وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَٱبْعَثُوا۟ حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِۦ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَآ إِن يُرِيدَآ إِصْلَـٰحًا يُوَفِّقِ ٱللَّهُ بَيْنَهُمَآ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا﴾ النساء: ٣٥. والأمر من جنس ذلك في العلاقات السياسية والدولية، فحين توجد خلافات عميقة قد تؤدي إلى تغليب العاطفة على العقل فإن من المفيد الذهاب إلى مفاوضات غير مباشرة وربما غير رسمية لأجل تهدئة العوامل النفسية والتمهيد لمفاوضات مباشرة. وقريب من ذلك حين يوجد طرف ثالث مؤثر على الجهة الأخرى، فيمكن مطالبته بالقيام بمفاوضات تمهيدية لتقريب الطريق إلى التفاوض المباشر.

١٥- أدلة أخرى:

توجد أدلة شرعية أخرى، سبق شرح جملة منها في هذه الدراسة أو في (المنطلق) كأدلة ضبط النفس والمصالح والأولويات وغيرها.

المبحث العاشر
الإصلاح وإدارة المشكلات

المنهج العام
لمعرفة المشكلة والتعامل معها

معرفة المشكلة وإيجاد حلول لها هو حقيقة عملية الإصلاح التي جاء بها رسل الله عليهم السلام، كما في نحو قوله تعالى: ﴿إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِىٓ إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ هود: ٨٨، وقال تعالى: ﴿ وَٱتَّقُوا۟ فِتْنَةً لَّا تُصِيبَنَّ ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مِنكُمْ خَآصَّةً ۖ وَٱعْلَمُوٓا۟ أَنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾ الأنفال: ٢٥، وقال تعالى: ﴿وَٱلْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَفِى خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ ﴿٣﴾﴾ العصر: ١ – ٣.

وتحتاج عمليات الإصلاح إلى فهم الضوابط الشرعية كي لا نخرج عنها، وإلى التفكير والبحث عن كل وسيلة نافعة في هذا المجال وبصرف النظر عن مصدرها ما دامت ضمن معاني الوسائل، قال تعالى: ﴿وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمْكُثُ فِى ٱلْأَرْضِ﴾ الرعد: ١٧.

وقد قدم لنا عباقرة الطب وسيلة عظيمة النفع في مواجهة الأعراض المرضية وكيفية التعامل معها. ويمكن إعادة تنظيم هذه الوسيلة أو المنهج ليناسب مشكلات الدول والمؤسسات والأفراد، وخلاصة ذلك:

١ – معرفة الأوصاف الصحية والصلة بين الظاهرة (او العلامة) والمشكلة: الفطن في تشخيص المشكلة هو من له معرفة عميقة وخبرة واسعة في صورة العمل الصحيح، أي الأوصاف الصحية (الفسلجية) لوظائف المؤسسة، وهذا كما يعرف الأطباء الوظائف الطبيعية لكل خلية وعضو من جسم الإنسان. فمن اكتسب هذه المعرفة، فإنه ينتبه إلى أدنى تغيير في الصورة الصحية لوظيفة وعمل المؤسسة، وهذا على قاعدة: بضدها تتميز الأشياء. وينبه إلى ذلك قوله تعالى: ﴿وَكَذَٰلِكَ نُفَصِّلُ ٱلْءَايَٰتِ وَلِتَسْتَبِينَ سَبِيلُ ٱلْمُجْرِمِينَ﴾ الأنعام: ٥٥، فمن عرف سبيل الصالحين بالتفصيل استبان عنده سبيل المجرمين.

ونحتاج إلى أمثلة توضح ذلك، منها قوله تعالى: ﴿ وَإِمَّا تَخَافَنَّ مِن قَوْمٍ خِيَانَةً فَانۢبِذْ إِلَيْهِمْ عَلَىٰ سَوَآءٍ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْخَآئِنِينَ﴾ الأنفال: ٥٨، فعمليات الرصد قد تجد عند الطرف الآخر (القوم) نمواً مهماً في العلاقات مع جهة معادية واحتمال تقارب الوجهة الاستراتيجية، فهذه ظاهرة أو عَـرَض (مفرد أعراض) وهي هنا علامة، وقد تدل على مرض أو مشكلة وهي الإعداد للخيانة وتغيير التحالفات. وكذلك قوله تعالى: ﴿وَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِى لَحْنِ ٱلْقَوْلِ﴾ محمد: ٣٠، فلحن القول ظاهرة أو علامة على وجود مشكلة وهي النفاق الباطن، وبحسب وضوح ودرجـة اللحن تـكون قوة الشـكوك وإمكان تحولها إلى معرفة كما هـو واضح من الآية.

٢- **الانتباه المبكر لأعراض المشكلة قبل تفاقمها**: وهذا من الضروريات، فإن المشكلة المتفاقمة يراها العالم والجاهل، والذكي والغبي. فسلامة المؤسسة كسلامة الفرد إذا أصابه داء، سلامته في الرؤية المبكرة للأعراض المرضية، فإن كان المرض شديداً فمن الضروري معالجته في بداية الأمر. فإن كانت الأعراض هينة طفيفة في بدايتها، ولكنها يمكن أن تنمو أو تنتشر أو تصبح مزمنة، فكل ظاهرة غير صحية تشـملها هذه الاحتمالات فهي مهمة وتسـتحق المعالجة بحسـب شـأنها. وكل ظاهرة عارضة تقترن بما يدفع هذه الاحتمالات فإنها يمكن أن تكون ظاهرة غير مهمة وليست جديرة بالإشتغال، وهذا كما أن الرجل الصحيح لابد وأن يشعر أحياناً بقليل من الصداع أو التعب أو شبه ذلك من العوارض. والمهارة في التمييز بين الأمرين يعتمد على ما ذكرناه في (المنطلق) من «التوازن بين طرفي الإسـراف والتقتير في الأمور». وتدبـر قوله تعالى: ﴿ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَأَيَٰتٍ لِّلْمُتَوَسِّمِينَ ﴾ الحجر: ٧٥، السِّـمَة والوَسْـم هـو العلامـة، والتوسـم هـو النظـر فيما يظهـر أو يُعلن من العلامات والتفـكر والبحث فيها للتـوصل إلى الحقائـق والبواطن والعـواقب، ومنه قوله تعالى: ﴿يَحْسَبُهُمُ ٱلْجَاهِلُ أَغْنِيَآءَ مِنَ ٱلتَّعَفُّفِ تَعْرِفُهُم بِسِيمَٰهُمْ لَا يَسْـَٔلُونَ ٱلنَّاسَ إِلْحَافًا﴾ البقرة: ٢٧٣. وذكرنا في أوائل هذه الدراسة أدلة أخرى في الكلام عن وظيفة التفكير تحت عنوان «الهدف والمشروع»، وكذلك في الكلام عن «البصيرة وحاسة النفس» من (المنطلق). **وأيضاً فإن** المشكلة المهمة في المؤسسة كالمرض وكالنبتة الخبيثة، فإن تأخر التعامل معها، فإنها قد تضرب بجذور عميقة وفروع متشعبة وفسائل متصلة ومنفصلة، مما قد يؤدي إلى فساد المؤسسة كلها ووجوب عملية استبدال واسعة. وقريب من ذلك الكلام عن الفرد،

فإن بداية المشكلة أو الانحراف فيه يكون كبقعة صغيرة وغير منغرسة على جسد طيب، وتأثيرها عارض مؤقت وليس بمستحكم، فمن اليسير بإذن الله تعالى تقليلها أو إزالتها وتنظيف مكانها. وأما إذا تُركت البقعة حتى تنتشر وتنغرس في النفس، فإن تأثيرها يكون راسخاً في تصرف الإنسان وكأنها سجية. وأصل ذلك في حديث أَبِي هُرَيْرَةَ، عَنْ رَسُولِ الله ﷺ قال: «إِنَّ العَبْدَ إِذَا أخطأ خَطِيئَةً نُكِتَتْ فِي قَلْبِهِ نُكْتَةٌ سَوْدَاءُ، فإذا هُوَ نَزَعَ وَاسْتَغْفَرَ وَتَابَ سُقِلَ قَلْبُهُ، وَإِنْ عَادَ زِيدَ فِيهَا حَتَّى تَعْلُوَ قَلْبَهُ، وَهُوَ الرَّانُ الَّذِي ذَكَرَ الله: ﴿كَلَّا بَلْ رَانَ عَلَىٰ قُلُوبِهِم مَّا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾ المطففين: ١٤» رواه الترمذي وأحمد وابن ماجة وابن حبان وغيرهم، واللفظ للترمذي، وحسنه الألباني وقوّاه شعيب الأرنؤوط، وهو عند أحمد وابن ماجه بلفظ «صُقِلَ قَلْبُهُ» بالصاد. وتدبر حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ ﷺ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى» رواه مسلم وغيره، وفي لفظ «الْمُؤْمِنُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ إِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى وَالسَّهَرِ» رواه مسلم أيضاً. ويُستعمَل اللفظ «تداعى» بمعنى: دعا بعضه بعضاً لأجْل غاية، كقولهم: تَدَاعَى القَوْمُ على بَنِي فلانٍ. ولكن بعد تفاقم الأمر يكون التداعي من جنس قولهم: تداعى البناءُ: إذا تَصَدَّعَ أو تقوَّض وآذن بالانهيار والسّقوط. فلابد من رفع التعبئة الوظيفية لممارسة وظيفة الصياد: فلا يُكتفى بتغيير ما يظهر على السطح من أخطاء ونقاط ضعف، بل ينبغي ممارسة وظيفة الصياد الماهر الذي يبحث عن الأمور التي تحتاج إلى تغيير أو الثغرات التي تحتاج إلى معالجة قبل أن تصل إلى السطح، أي بزمن طويل قبل أن يتداعى الجسد كله.

٣- **التشخيص التمييزي (التبايني) للأعراض أو الظواهر**: معنى ذلك أنك حين تنتبه إلى ظاهرة يمكن أن تكون غير صحية كدرجة من الأهلية لا تتناسب مع الموقع الوظيفي أو شبهة ثغرة وظيفية أو شبهة اختراق، أو تنتبه إلى مشكلة قائمة ويمكن أن يكون لها أكثر من سبب، كعملية فاشلة، فإنك لا تهجم ببادئ الرأي على تشخيص مشكلة محددة أو تعيين سبب محدد للمشكلة الواقعة، ولكنك تدخل في عملية تشخيصية تتبع تسلسلاً محدداً:

- البحث عن قرائن هذه الظاهرة (الأعراض المهمة كلها)، سواء كانت القرائن في الظاهرة نفسها أو حولها أو متصلة بها بوجه من الوجوه.

- ما هو مدلول الظاهرة وقرائنها، أهي مشكلة واحدة محددة أم توجد نظرياً مشاكل عديدة يمكن لكل واحدة منها أن تؤدي إلى تلك الظاهرة؟ وينبغي في كثير من الأحيان وضع جدول للمشاكل المحتملة وترتيبها بحسب قوة الاحتمالية. ثم يُعاد النظر في الظاهرة وقرائنها وفي البحث عن قرائن أخرى، كل ذلك لاستبعاد بعض الاحتمالات ولحصر التشخيص في أقل عدد ممكن من الاحتمالات (التشخيص التمييزي). وقد سبق التنبيه إلى «قانون الاحتمالات» في الكلام عن الأداء الاستراتيجي.

- التحريات الإدارية والعلمية والأمنية وغيرها: يمكن في كثير من الأحيان الوصول إلى تشخيص نهائي (مفرد أو مركب) بالاقتصار على التحليل النظري المذكور قبل قليل. وفي أحيان أخرى كثيرة أيضاً تحتاج إلى تحريات توصلك إلى باطن الأمور وإلى المؤشرات الخفية لبلوغ التشخيص النهائي. مثال ذلك عمليات كشف الاختراق، ومنها على سبيل المثال:

✔ إعادة تقويم قضايا مهمة في تأريخ الموظف، منها تجاوزات إدارية أو قانونية لتمشية قرارات معينة. ومنها إجراءات لتمييع الإصلاح وتحويل مساره. ومنها المراوغة والتحايل لتقوية شبكة مشبوهة أو لتقوية المنافع الخاصة على حساب المصلحة العامة. ومن الأمور النافعة في تقويم المسؤولين في هذا المجال النظر في الجهة المستفيدة من كل قرار، وما هي الفوائد القريبة والبعيد، وهل ينطوي القرار على فوائد مهمة لجهة أجنبية أو جهة خاصة؟

✔ إعادة تقويم العلاقات والسفرات والاتصالات وطريقة نمو الحياة الاجتماعية والمهنية والسياسية.

✔ الاختبار المستتر (الكمائن المشروعة)، كالتعريض إلى معلومات إذا بلغت جهة معينة فإنها تقتضي تفاعلاً سريعاً، وذلك لكشف تسريب المعلومات. وتوجد وسائل ذكية في هذا المجال، وهي من اختصاص رجال الاستخبارات.

✔ عند حصول أي شبهة من هذه التحريات وغيرها، فهل توجد امتدادات أو خطوط موازية لإدامة أهداف الاختراق؟

✔ كيف يمكن اتقاء ضرر الاختراق، وكذلك كيف يمكن توظيفه وتضليله، سواء كان الاختراق مكتشفاً أو غير مكتشف؟ خاصة وأنه ينبغي افتراض وجود الاختراق وإن

كان غير معلوم.

٤- **التشخيص النهائي**: بعد العمليات المذكورة يمكن في أحوال كثيرة جداً الوصول إلى تشخيص نهائي، وبحسب قوة المؤسسة وإتقانها يكون التشخيص النهائي مفرداً أو مركباً. يتضح ذلك بالفرق بين الشاب القوي الصحيح والشيخ الكبير أو الرجل الضعيف، فإذا أُصيب الشاب القوي بأعراض مَرضية فإن العمليات التشخيصية تنتهي في الغالب إلى مرض واحد هو سبب الأعراض كلها. وأما الشيخ الكبير والرجل الضعيف، فقد يكون قبل الأعراض الجديدة مصاباً بأمراض مزمنة كضعف المناعة وداء السكري وارتفاع ضغط الدم وغيرها من عوامل الضعف، ويوجد بين هذه العوامل تأثير سلبي متبادل. ولذلك فإن التشخيص النهائي لأعراض الشيخ الكبير والرجل الضعيف يكون مركباً في كثير من الأحوال. يُضاف إلى ذلك أن بعض الأمراض الشديدة كالإلتهاب الرئوي والإسهال الجرثومي الحاد، من النادر أن تؤدي إلى انهيار أو وفاة الشاب القوي، ولكنها في كثير من الأحيان تسبب وفاة الشيخ الكبير أو الرجل الضعيف. وهكذا الأمر في المؤسسات والدول، فإن المؤسسة المترهلة يُبحث في تفسير أعراضها عن مشاكل مركبة، وكذلك يُخشى عليها من الانهيار بسبب المشاكل. فينبغي أن يتضمن التشخيص النهائي:

- ما هي المشكلة (المرض)؟ كأن يكون ضعف أهلية أو فساد مالي أو اختراق استراتيجي أو تراجع الإنجاز أو غير ذلك.
- كيف نشأت المشكلة وكيف كان المسار التدريجي لنموها؟
- أين موضع المشكلة، أهو في منهج عام أم في منهج محدود أم في القيادة العليا أم في مجلس النواب أم في الوزير الفلاني أم في قسم أو عضو معين؟ وما هو المضمون الرئيس للمشكلة أو أصلها الذي تشعبت منه الفروع، أهو فساد وظيفي أو ضعف في التأهيل أو غير ذلك؟ ولا شك بوجوب عدم المحاباة في تعيين موضع الداء، ولا حصانة لأحد في ذلك، إذْ لا عافية للمؤسسة المريضة إلا بتعيين موضع الداء، كما ينبه إليه حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «الْمُسْلِمُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ، إِنِ اشْتَكَى عَيْنُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ، وَإِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ» رواه مسلم وغيره. وهذا كما يجب على الطبيب أن يعرف عن المرض، أهو في القلب أم الرئة أم الكبد أو أي موضع آخر، أم هو مرض منتشر، كالسرطان المنتشر وتسمم

الدم؟ وواضح أن معرفة موضع المشكلة معناه معرفة موضع التغيير ونوعه ومداه. وتعيين موضع الداء بصورة وافية ومفيدة يحتاج إلى معلومات ومعرفة سابقة بحال وتقويم المؤسسات الفاعلة.

● ما هي متعلقات وآثار المشكلة؟

٥- **العوامل المؤثرة والأسباب المباشرة وغير المباشرة:** معرفة أسباب المشكلة يتداخل مع التشخيصين: التمييزي والنهائي. فحين ننظر في أي من الظواهر السلبية كضعف الكفاءة في موقع مهم أو الخروج عن الالتزامات أو البيروقراطية الصارمة أو شيء من الظلم أو شبهة فساد وظيفي أو علامة اختراق أو شبه ذلك من الظواهر، وكذلك حين ننظر في أي من المشاكل القائمة مما يمكن أن يكون سبباً لتلك الظواهر أو نتيجة لها، كتأخر الإنجاز أو ضعف الجودة أو قرار خاطئ أو عملية فاشلة أو ضعف المعنويات أو ضعف التماسك الداخلي، فإن كل ظاهرة أو مشكلة يمكن أن يكون لها سبب مباشر (رئيسي) واحد على أقل تقدير، وأسباب غير مباشرة عديدة، أي عوامل مساعدة أو مؤثرة أو محركة (انظر مبحث إدارة الفكرة). وفهم الأسباب كلها أمر في غاية الأهمية، لأن إزالة السبب المباشر فقط ليس له أكثر من فائدة مؤقتة ثم تتكرر المشكلة بعد ذلك. وهذا كشخص أُصيب بالتهاب الرئة الجرثومي مع علامات تثير الشك في نقص المناعة، فإن معالجة السبب المباشر فقط بمضادات الجراثيم يمكن أن يؤدي إلى شفائه، ولكنه معرض لتكرار الحالة. وكذلك إذا كان هذا المريض نفسه في بيئة ملوثة وتتعرض دائماً إلى عمليات داخلية أو خارجية لضخ الجراثيم (العوامل المؤثرة).

٦- **العلاج (الحلول):** واضح مما سبق أن العلاج يتجه إلى الأعراض (الظواهر والعلامات) والأسباب (المباشرة وغير المباشرة) والنتائج الحاضرة والبعيدة، ويتعامل كذلك مع المؤثرات الداخلية والخارجية. ونؤكد أنه كلما كانت بيئة المؤسسة سليمة وأُسسها متينة وأنظمتها القيادية والإدارية جيدة ومتطورة، فإن الخرق لا يتسع ويمكن الإصلاح والتغيير من غير تغيير شامل ولا استبدال. وكلما كان حال المؤسسة على عكس ذلك، فإن الخرق يتسع حتى تصبح الحلول غير الشاملة مجرد ترقيعات لاقيمة لها، ويضطر المصلحون حينذاك إلى العمل على التغيير الشامل أو الاستبدال. ويمكن التنبيه هنا إلى بعض الأمثلة من الحلول

المحتملة:

- حل مشكلة محدودة.
- إصلاح موقف (تعديل خطأ)، وما يتضمنه من اعتراف بالخطأ والرجوع إلى الحق.
- إصلاح بند من بنود العمل في المؤسسة، نحو تغيير محدود في بعض الأنظمة والممارسات.
- إزالة أو تخفيف الأسباب والعوائق.
- معالجة الآثار، كتعويض النقص ومنع أو تخفيف أو إبعاد المضار المترتبة على المشكلة.
- تغيير منهجي، محدود أو واسع.
- تغيير محدود في السلسلة القيادية.
- تغيير كبير في أعلى القيادات والمؤسسات المركزية.
- تغيير شامل (جذري) لقسم من أقسام المؤسسة.
- تغيير شامل (جذري) داخل المؤسسة عموماً.
- إنقاذ المؤسسة المترهلة من الانهيار.
- في ذلك كله، هل يمكن تنفيذ الحل دفعة واحدة (العلاج الكلي الجاهز)؟ أم يجب تحليل جسم المشكلة المركبة إلى مكوناته، وتصنيع علاج خاص لكل جزء، وما يقتضيه ذلك من تدرج ومرحلية وتقويم الخطوات شيئاً بعد شيء؟ وتقتضي المرحلية تحديد المراحل والتخطيط لنقطة الإنطلاق، وكذلك التفكير بالبدائل لكل شيء يتم تغييره، فمن الفساد إحداث فراغ يمكن أن يُشغل بما هو أفسد مما كان. وينبغي الحذر في هذا المجال من مفهوم خادع، وهو تفرغ المصلحين للمراحل الأولى والإسراف بالتوسع فيها والتفريع عليها، مما ينسيهم أن الهدف من كل مرحلة هو أنْ تتصل بالمرحلة التي بعدها حتى تصل إلى الغاية المرجوة. وخلاصة ذلك أنك تفعل اولاً ما تقدر عليه، ولكنك تخطط في الوقت نفسه لتحقيق ما لا تقدر عليه الآن.
- وفي ذلك كله أيضاً، يتم تحليل المؤثرات الداخلية والخارجية، فإنه لا فائدة من

حل معين إذا كان بإمكان العوامل المؤثرة إفساد هذا الحل أو جعل كلفته شديدة الضرر. فيجب تقويم عوامل مقاومة وموانع الإصلاح، وهل يمكن تخفيفها أو إبعادها؟

- التعامل مع مقتضيات العلاج ولوازمه، كتغيير بعض الأولويات أو تغيير توزيع الموارد وشبه ذلك من الإجراءات الوظيفية. وكذلك التخطيط لمواجهة مقاومة الإصلاح.
- الاستبدال (ترك المؤسسة أو تفكيكها وتحويل الجهود إلى مجال آخر).

✓ حال المؤسسة في خطوات الانحدار قريب من حال الفرد في ذلك. فإن الفرد الصالح يذنب ويتوب فلا يخادع ولا يراوغ ولا يسقط، وإنما يعثر عثرة ثم ينهض تائباً من قريب. وأما الفرد غير الصالح فإنه يصر على المعاصي أو يتعاطى الكبائر وهو بعيد عن التوبة فهو مجروح ساقط العدالة. وتوجد عواقب مهمة تتبع سقوط العدالة، نحو سقوط الشهادة والثقة والأهلية الاجتماعية فيما بين الصالحين. وكذلك المؤسسة، فإن كانت سياستها الاستقامة على المنهج الشرعي والتقويم (أي المراجعة والمحاسبة) وعلى الإصلاح والتغيير (أي التوبة)، فإنها لا تسقط وإنما هي بعض العثرات التي تبادر المؤسسة إلى تجاوزها بالتراجع عن الخطأ والعودة إلى الاستقامة. وأما إذا كانت المؤسسة بصانعي القرار فيها تصر على مواقفها السيئة وانظمتها غير المتقنة وبيئتها الفوضوية، فلا تعترف بذنب ولا تُعلن تراجعاً ولا توبة، فإن عدالة المؤسسة تسقط، ومصداقيتها واهليتها تنتهي. وإذا حصل ذلك فإن الصالحين في المؤسسة يحاولون الإصلاح والتغيير ما استطاعوا إلى ذلك سبيلا، ثم قد يأتي الوقت الذي يتعين فيه استبدال المؤسسة. وأما الصالحون خارج المؤسسة فمن حقهم عدم الثقة بها بعد أن فقدت العدالة والأهلية. ثم إن وجوب النصح لكل مسلم يقتضي إظهار سقوط أهلية تلك المؤسسة والعمل على صرف المسلمين عنها. وسر ذلك أن المؤسسة تشبه الجسد الواحد، فكما أن الجسد الميت حكمه الدفن لأن تحريكه تعب وضرر بلا فائدة، فكذلك حكم تحريك المؤسسة إذا دخلت في الموت المعنوي. ولكن ينبغي التأكد مرة بعد الأخرى في تشخيص الموت المعنوي، لأن دفن المريض الحي قد يكون أعظم إثماً من تحريك الميت.

٧- **تأثير مضاعفات العلاج (الأضرار الجانبية)**: ذكرنا أن غاية العلاج هو إزالة الداء مع المحافظة على سلامة الجسد، ويمكن عند الضرورة تحمل أضرار العلاج بشرط أن يكون ضرر العلاج أقل من ضرر عدم العلاج. وتوجد في هذا المجال أصول ينبغي

فهمها:

● منع الهدم من غير ضرورة: وذلك ان عملية التغيير غير المدروسة قد تؤدي إلى هدم ما بناه العمل الصالح، وقد تكون حرمة الهدم وضرره أعظم من منفعة التغيير. وبصرف النظر عن المقارنة بين حرمة الهدم وحرمة المنكر المطلوب تغييره، فإن هدم ما بناه العمل الصالح هو سيئة قامت الأدلة على تحريمها، بل قد تكون في أحيان كثيرة من الكبائر. قال تعالى: ﴿ وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّتِى نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنكَٰثًا تَتَّخِذُونَ أَيْمَٰنَكُمْ دَخَلًۢا بَيْنَكُمْ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِىَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ ۚ إِنَّمَا يَبْلُوكُمُ ٱللَّهُ بِهِۦ ۚ وَلَيُبَيِّنَنَّ لَكُمْ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ مَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴾ النحل: ٩٢. وقال تعالى: ﴿......أَن تَحْبَطَ أَعْمَٰلُكُمْ وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ ﴾ الحجرات: ٢. وأحد أهم أنواع حبوط الأعمال هو أن يكون العمل موجوداً وبناؤه قائماً ثم يتم هدمه وتدميره لواحد من ثلاثة أسباب، السبب الأول: سيئات لاحقة. السبب الثاني: عمل على غير بصيرة، وهذا من جنس السبب الأول. السبب الثالث: إهمال الحماية المعنوية والمادية للبناء فلا رادع لنوايا العدوان. وانظر إلى ذم الذين ذكرهم عز وجل في قوله ﴿يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُم بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِى ٱلْمُؤْمِنِينَ فَٱعْتَبِرُوا۟ يَٰٓأُو۟لِى ٱلْأَبْصَٰرِ ﴾ الحشر: ٢، ومعنى بأيديهم، أي بعواقب أعمالهم السيئة وغير المبصرة، علماً أنهم لم يضربوا بيوتهم بالفؤوس. وقال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَطِيعُوا۟ ٱللَّهَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ وَلَا تُبْطِلُوٓا۟ أَعْمَٰلَكُمْ ﴾ محمد: ٣٣.

● عمليات التغيير التي تؤدي إلى الهدم هي خمسة أنواع من التغيير بينها نصيب من التداخل:

✔ النوع الأول: التغيير الفوضوي أو العشوائي، وذلك كأن ترى منكرا أو خللاً يمكن إصلاحه بتغيير محدود، ولكنك تلجأ في القسم أو المؤسسة إلى تغيير جذري شامل لا مبرر له، وإنما يؤدي إلى ضياع الجهود وتخريب الأعمال الصالحة القائمة. أو ترى خللاً يمكن اصلاحه بعملية تطوير وتدريب ولكنك تلجأ بلا مبرر حقيقي إلى إلغاء عمل صالح قائم أو تجميد قسم أو ايقاف اعماله. أو تكون غير راض عن أداء قسم معين فتلجأ إلى طريقة فوضوية في التغيير وهي التغيير المتكرر في المسؤولين داخل القسم، وبذلك تقتل القدر الواجب من الاستقرار القيادي ونتيجة ذلك هو البطء في العمل الصحيح وزيادة الأعمال غير الصحيحة وهدم مشاريع التقدم والتطوير. أو يكون الأمر على العكس من ذلك، كأن يوجد خلل كبير

وشامل ويحتاج إلى تغيير جذري وشامل ولكنك لسبب أو آخر اكتفيت بالحلول الترقيعية غير المجدية والتغييرات المحدودة الخادعة التي توهم بحصول الإصلاح والتغيير وهي في الحقيقة قد رسخت الفساد وأضعفت محاولات الإصلاح، وربما يؤدي ذلك إلى هدم التنظيم جملة أو تخلفه لسنوات طويلة.

✔ النوع الثاني: إزالة ضعف أو فساد من غير إعداد البديل الصالح، ولا شك أن من الفساد إحداث فراغ يمكن ملؤه بما هو أفسد مما كان.

✔ النوع الثالث: التخريب المتعمد (اي الاختراق أو الفساد الداخلي الشديد).

✔ النوع الرابع: التغيير الترقيعي الخادع.

✔ النوع الخامس: فقدان الموازنة بين المنافع والمضار، أي حين يكون للتغيير عواقب أشد ضرراً من فوائد التغيير.

● وفي أحيان كثيرة توجد مبررات شرعية لضرب من الهدم أو إيقاف عمل صالح. مثاله أن يُنفق مال المؤسسة على عمل صالح ويُترك ماهو أولى منه شرعاً بسبب قصور الموارد، فلا ريب بوجوب تحويل التمويل إلى ماهو أولى وإنْ اضطررنا إلى إيقاف العمل المفضول أو تفكيكه. وذلك لأن الشرع قد منع من تنكيس الألويات، وقد بينا ذلك في هذه الدراسة وفي (المنطلق). هذه هي القاعدة، اللهم إلا حين تكون درجة الأولوية محدودة جداً، ويكون ضرر الإيقاف والتحويل إلى الأوْلى أكبر من ضرر البقاء على المفضول لفترة أخرى. وحاصل ذلك أن هذا الأصل يحتاج إلى رسوخ في فقه التزاحم والأولويات والموازنات.

٨- **الوقاية والإجراءات الاحتياطية والادخار**. وقد ذكرنا في المنطلق ما ينفع في هذا المجال (مبحث السياسات الوقائية وسد الذرائع). ونذكر هنا بأن الاحتياط نوعان، النوع الأول: هو إعداد حل لمشكلة متوقعة أو محتملة، نحو قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾﴾ يوسف: ٤٧ – ٤٨. النوع الثاني: هو الإعداد لمنع مشكلة، نحو قوله تعالى: ﴿قَالُوا۟ يَٰذَا ٱلْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي ٱلْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰٓ أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا ﴿٩٤﴾ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴿٩٥﴾﴾ الكهف: ٩٤ – ٩٥، تنبه هذه الآية الكريمة إلى سؤال مهم: متى نحتاج إلى

سد ومتى نحتاج إلى ردم؟ أما السد فيقع على كل حاجز بين اثنين وإن لم يكن شاملا وبصرف النظر عن ارتفاعه، وقد يمكن التسلق عليه وتسوره. وأما الردم فهو سد شامل ولذلك يقال ردمت على الميت إذا دفنته، ونص الصاحب بن عباد في (المحيط) أن الردم سدك باباً كله. ولذلك لا يستطيع بشر اليوم أن يرى يأجوج ومأجوج، وأكثر من ذلك أن ذا القرنين لم يكتف بإبعادهم سنة أو عشر سنوات أو مائة سنة بل أبعدهم زمناً طويلا قد يبلغ آلاف السنين، ولا زلنا إلى اليوم ننعم بردم ذي القرنين رحمه الله. المهم هنا أنه من الضروري وجود سياسات احتياطية مستمرة في كافة المجالات الضرورية، ويتم تشديد هذه السياسات وزيادة المقادير والأنواع بحسب التوقعات وعمليات الإستشراف.

٩- **مثال إجرائي للتعامل مع المشكلة:** وننبه إلى أن بعض الأمور المذكورة في هذا المثال قد تصلح لمشكلة دون أخرى، فعلى المكلف بحل مشكلة معينة أن يعرف كيف ينتقي خطواته وما هي مواضع التركيز أو المبالغة في الاهتمام.

- التعامل مع المشكلة أو الظاهرة يحتاج أولاً إلى:
  - ✓ حاسة تشخيصية عالية.
  - ✓ التفكير بالقرائن والاحتمالات والأسباب المباشرة وغير المباشرة.
  - ✓ دور بيئة المؤسسة في المشكلة، كبيئة تنظيمية تساعد على بقاء الخطأ، أو بيئة تنظيمية تعرقل التغيير والتصحيح أو بيئة متلكئة في الإجراءات. ومن المعروف أن للبيئة التنظيمية دور مهم في كثير من أخطاء العاملين.
- ما هي الأهمية والخطورة المحتملة للأعراض أو المشكلة؟ ويمكن تقسيم الجواب إلى مراتب:
  - ✓ مجرد ازعاج بسيط يمكن دفعه بسهولة أو التعايش معه.
  - ✓ مشكلة متوسطة الأهمية وتحتاج إلى علاج ضمن سقف زمني طبيعي.
  - ✓ مشكلة عالية الأهمية أو الخطورة وتحتاج إلى عمليات عاجلة ومكثفة.
- تنظيم التعامل مع المشكل:
  - ✓ تكليف شخص أو فريق لتولي القضية.
  - ✓ شفافية ونظام سليم يسمح بالتحرك لدراسة المشكلة وإعداد الحلول لها.

- ✓ لقاءات مع أصحاب المشكلة والقريبين منها وكل من له علاقة بها.
- ✓ التحريات المطلوبة.
- ✓ التفكير بالحلول الممكنة، وما هو أفضل حل، وما هي واقعية الحل الحاضرة والمستقبلية؟

- ● ما هي التحريات المطلوبة:
- ✓ البحث عن الأسباب المحتملة نظرياً، وإنْ كان بعضها بعيد الاحتمال. غير أن إثارة الاحتمالات البعيدة يجب أن لا يكون وسيلة للتغطية ولإبعاد التركيز على الأسباب الحقيقية.
- ✓ قاعدة معلومات عن ملابسات المشكلة.
- ✓ تحليل المعلومات: ما هي جذور المشكلة؟ أهي جزء من مشكلة أكبر في بيئة المؤسسة أو أنظمتها أو اجوائها أو تكتلات اعضائها... الخ؟/ هل المشكلة نتيجة طبيعية لوضع المؤسسة وإدارته؟ هل لتلك المشكلة نظائر في المؤسسة؟ هل لتلك المشكلة نظائر حالية أو سابقة في الموضع نفسه؟ وهل توجد مقدمات للمشكلة./ هل يوجد أي عامل خارجي مسبب أو مؤثر؟
- ✓ بعد كل ذلك، هل يمكن حصر الأسباب المحتملة بسبب حقيقي واحد أو بأسباب قليلة مهمة؟ أم هل توجد علامات على ترهل المؤسسة، وأن المشكلة هي جزء من الترهل العام والمشاكل الكثيرة؟

- ● ما هو العلاج (الحلول) للمشكلة وآثارها؟ وما هي إجراءات الوقاية كي لا تتكرر المشكلة ونظائرها مستقبلاً؟

ثلاث مزايا مهمة

قال تعالى: ﴿إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّىٰ (٤) فَأَمَّا مَنْ أَعْطَىٰ وَاتَّقَىٰ (٥) وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَىٰ (٦) فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْيُسْرَىٰ (٧) وَأَمَّا مَنْ بَخِلَ وَاسْتَغْنَىٰ (٨) وَكَذَّبَ بِالْحُسْنَىٰ (٩) فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْعُسْرَىٰ (١٠)﴾ الليل: ٤ – ١٠. التفاوت في النوع والإجادة في مساعي الإنسان كثير جداً، ومنه النافع ومنه الضار، غير أن كل سعي يخدم العطاء ويمنع المشاكل والفساد فهو مطلوب، والمقصود هنا ذكر ثلاثة أمثلة مهمة من المساعي

النافعة في مكافحة المشاكل وإدامة الجودة، ويحتاجها الإنسان في مجالات كثيرة من نشاطه الفردي ومن عضويته في المؤسسة. وهي أمثلة مهنية، غير أن مزيتها النفسية والعقلية مطلوبة في عامة الأعمال، وهي مهنة الطبيب الحاذق والصياد الماهر والفنان الذي يتذوق الإجادة والإحساس بالجمال.

أما الطبيب الحاذق في التشخيص والعلاج، فإنه سريع الإنتباه قبل التفاقم إلى وجود أمر غير سليم، وحاذق في جمع وتحليل الأعراض ونتائج التحريات التي يحتاجها التشخيص، ثم هو خبير بأعلى المعايير في علاج المرض مع المحافظة على سلامة المريض، أي في حل المشاكل بأدنى الأضرار، ومع إجراءات وقائية تمنع التكرار.

وأما الصياد الماهر، فله مجالات عملية مهمة، منها أنه لا ينتظر أن يأتي إليه المريض كما يفعل الطبيب، أي لا ينتظر أن تُعرض عليه مشكلة كي يتعامل معها، بل هو صياد المشاكل فهو يبحث بمهارة عن العيوب ومواطن الضعف والاختراقات والفراغات، ولا يكتفي بذلك، فهو ينصب الكمائن لكشف العيوب الخفية وكبحها أو إزالتها قبل أن تتفاقم، وكذلك يتابع ملئ الفراغات قبل أن يملأها الخصوم. وهذا من مقتضيات المحافظة على اشتداد المؤسسة وإدامة مصالحها، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ﴾ ص: ٢٠، وكذلك من مقتضيات المؤسسة العصية على الاختراق والاحتواء كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿فَمَا ٱسْطَـٰعُوٓا۟ أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا ٱسْتَطَـٰعُوا۟ لَهُۥ نَقْبًا﴾ الكهف: ٩٧. غير أن خصلة الصياد هذه يجب أن تُضبط بالشرع في توظيفها في المجتمع والمؤسسة. ومن فوائد صفة الصياد أنه ماهر أيضاً في قطف الأفكار الجيدة وتحويلها للدراسة والتوظيف، بل يستطيع بالمهارة في اصطياد المعاني من الخبرات السابقة للآخرين أن يكتسب خبرة غير مباشرة تزيد بكثير على خبرته الوظيفية المباشرة، وقد سبق بيان هذا الأصل في بعض عناوين «الهدف والمشروع» من المبحث الثاني.

وأما الفنَّان الذوَّاق، فالمقصود به هنا كل محب لعمله متفنن فيه، أي يجهد نفسه في تحسينه وتطويره وإتقان فنونه، وله فيه وِجْهة (او بصمة) خاصة، ويمكن أن يصبح مدرسة خاصة عالية الجودة، ولا فرق من هذه الجهة بين أن يكون أديباً أو خطاطاً أو سياسياً أو مهندساً أو كاتباً أو غير ذلك، المهم أن ملكة الإحساس عنده عالية وتظهر على أعماله آثار صورته الداخلية الفريدة، فهو لا يستطيب الجميل والجيد إذا كان بالإمكان فعل ما هو أجمل

وأجود، وتراه يبحث دائماً عن المزيد من التحسين والتجويد. ويتصل بذلك حديث أَنَسٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «مَنْهُومَانِ لَا يَشْبَعَانِ: مَنْهُومٌ فِي عِلْمٍ لَا يَشْبَعُ، وَمَنْهُومٌ فِي دُنْيَا لَا يَشْبَعُ» رواه الحاكم وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي مصرحاً أنه لم يجد له علة، ورواه ابن أبي شيبة موقوفاً على ابن عباس. النهم في الشيء شدة الرغبة والحرص والولع به، يُقال: نَهِمَ (على وزن فَرِحَ) فهو نَهِمٌ ونهيم ومنهوم بكذا، وعبارة: لا يشبعان، كناية عن عدم القناعة بحد يتوقف عنده الإنسان، بل يستمر في الطلب، وهذا في حق العلم لا نهاية له إلا بالوفاة، وذلك لقوله تعالى: ﴿وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ طه: ١١٤، وقوله تعالى: ﴿نَرْفَعُ دَرَجَٰتٍ مَّن نَّشَآءُ ۗ وَفَوْقَ كُلِّ ذِى عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ يوسف: ٧٦.

تصنيف المشكلات والعوائق

قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ الرعد: ١١، فكل شيء ينبغي تغييره، فوجوده مشكلة. ويمكن تصنيف المشكلات إلى:

- ❖ مشاكل منهجية.
- ❖ مشاكل تنظيمية.
- ❖ الفساد الوظيفي.
- ❖ مشاكل العاملين.
- ❖ المشاكل الخارجية.

١- **المشاكل المنهجية:** وهذه مجموعة كبيرة من المشاكل المهمة، فقد ذكرنا في (المنطلق) أن لكل حاسة محسوسات، فمحسوسات البصر هي الاشياء التي تراها العين، ومحسوسات السمع هي الأصوات التي تسمعها الأذن. وأما محسوسات البصيرة وحاسة النفس فهي الأفكار والمواقف والأعمال والأقوال، وما تدل عليه من عقيدة عملية والتزام وولاء، وهذا هو المقصود بالأمور المنهجية. فإذا كانت هذه الحاسة عالية عرفت الفعل السليم وما يخدمه، وأنكرت الفعل السقيم وما يخدمه وفرقت بينهما تفريقاً لا لبس فيه ولا تأخير، وكلما ضعفت البصيرة دخل عليها من اللبس والتأخير بحسب مقدار ضعفها. ومن يتتبع

الأسس العلمية والعملية التي ذكرناها في هذه الدراسة وفي (المنطلق) ويجعل الإخفاق فيها مشكلة، فإنه سينظم قائمة طويلة للمشاكل المنهجية، والمقصود هنا التنبيه بأمثلة قليلة:

● تمييع هوية الأمة العقيدية والمنهجية: وقد يكون التمييع نفسياً بسبب ضعف الانتماء، قال تعالى: ﴿وَأَنَّ هَٰذَا صِرَٰطِي مُسْتَقِيمًا فَٱتَّبِعُوهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعُوا۟ ٱلسُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِۦ ۚ ذَٰلِكُمْ وَصَّىٰكُم بِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾ الأنعام: ١٥٣، وقال تعالى: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَٰكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ ٱلْأَمْرِ فَٱتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَ ٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴿١٨﴾ إِنَّهُمْ لَن يُغْنُوا۟ عَنكَ مِنَ ٱللَّهِ شَيْـًٔا ۚ وَإِنَّ ٱلظَّٰلِمِينَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۖ وَٱللَّهُ وَلِيُّ ٱلْمُتَّقِينَ ﴿١٩﴾﴾ الجاثية: ١٨ – ١٩. وقد يكون التمييع بضعف الخدمة، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿هَٰٓأَنتُمْ هَٰٓؤُلَآءِ تُدْعَوْنَ لِتُنفِقُوا۟ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ فَمِنكُم مَّن يَبْخَلُ ۖ وَمَن يَبْخَلْ فَإِنَّمَا يَبْخَلُ عَن نَّفْسِهِۦ ۚ وَٱللَّهُ ٱلْغَنِيُّ وَأَنتُمُ ٱلْفُقَرَآءُ ۚ وَإِن تَتَوَلَّوْا۟ يَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوٓا۟ أَمْثَٰلَكُم﴾ محمد: ٣٨.

● الأمن والاسترخاء: قال تعالى: ﴿أَفَأَمِنُوا۟ مَكْرَ ٱللَّهِ ۚ فَلَا يَأْمَنُ مَكْرَ ٱللَّهِ إِلَّا ٱلْقَوْمُ ٱلْخَٰسِرُونَ﴾ الأعراف: ٩٩. وقال تعالى: ﴿ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوا۟ وَّقَالُوا۟ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ﴾ الأعراف: ٩٥، وقد سبق تفسير الآية الكريمة في (المنطلق)، المهم هنا أن العفوية أخت المجازفة والأمن من المكر، وهي نقيض الإعداد والتخطيط، وعلاجها في رؤية المخاطر والتهديدات ودرجة عالية من التعبئة والإعداد والتخطيط.

● ضعف الأداء الاستراتيجي: ومقتضى ما سبق ذكره أنه نوعان، النوع الأول: ضعف أنظمة القيادة والإدارة وعدم بناء بيئة استراتيجية. النوع الثاني: ضعف العمل للمستقبل، وذلك كوضع أهداف مستقبلية منخفضة تحسب الوسع أو القُدُرات القائمة أكثر مما تحسب للمطاولة وتنمية القدرات.

● الركود والتراجع بسبب ضعف عمليات التغيير والتحسين والمغالبة، ومنه تحول الصبر إلى خمول وعجز.

● ضعف المناورة ورؤية الخيارات، مما يؤدي إلى التوقف عند المصاعب والعوائق، علماً أن الله تعالى قال ﴿فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ﴿٨﴾﴾ الشرح: ٥ – ٨، فتدبر التأكيد على أن اليسر مع العسر، أي في الوقت نفسه، فمع

كل صعوبة أو عقبة يوجد باب مفتوح لاقتحام العقبة أو لعمل آخر يناقض العسر، ولكنه يحتاج إلى نصب (تعب) ورغبة إلى الله تعالى. وقد سبق تفصيل ذلك.

- ضعف السياسات الوقائية والاحتياطية، وقد ذكرنا هذه السياسات في أواخر (المنطلق).

- مشكلة الجيل الثاني ومن بعدهم: قال تعالى: ﴿فَخَلَفَ مِنۢ بَعۡدِهِمۡ خَلۡفٌ أَضَاعُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَٱتَّبَعُواْ ٱلشَّهَوَٰتِۖ فَسَوۡفَ يَلۡقَوۡنَ غَيًّا﴾ مريم: ٥٩. ففي كثير من الأحيان تبدأ الأمة أو المؤسسة بتمسك قوي بالحق والعدل والثوابت الشرعية، ولكن المؤسسة تفتقر إلى آليات إدامة ونقل الالتزام إلى الأجيال المقبلة، فتأتي في الأجيال اللاحقة قيادات تتحلل من الالتزام ولا تهتم بالأهداف الكبرى للأمة، وقد تتعلل بالاضطرار ونحوه من موجبات التخفيف، ولكنها غير مضطرة أو لا تتقن أحكام الاضطرار أو تريد في الحقيقة تمييع الالتزام والخضوع لمقدمات الانحطاط والانحدار.

- مقاومة الإصلاح والتغيير، قال تعالى: ﴿وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهۡلِكَ ٱلۡقُرَىٰ بِظُلۡمٖ وَأَهۡلُهَا مُصۡلِحُونَ﴾ هود: ١١٧. واضح أن حصول الإصلاح والتغيير ضمان لحياة الأمة وعدم سقوطها. وأما مقاومة الإصلاح والتغيير، فإن بلغت حد منع الإصلاح فإنها ضمان لانحدار المؤسسة وسقوطها. وهذا واضح من أدلة كثيرة، ونذكر هنا بحديث عَنِ النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، رَضِيَ الله عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قال: « مَثَلُ القَائِمِ عَلَى حُدُودِ الله وَالوَاقِعِ فِيهَا، كَمَثَلِ قَوْمٍ اسْتَهَمُوا عَلَى سَفِينَةٍ، فَأَصَابَ بَعْضُهُمْ أَعْلاَهَا وَبَعْضُهُمْ أَسْفَلَهَا، فَكَانَ الَّذِينَ فِي أَسْفَلِهَا إِذَا اسْتَقَوْا مِنَ المَاءِ مَرُّوا عَلَى مَنْ فَوْقَهُمْ، فَقَالُوا: لَوْ أَنَّا خَرَقْنَا فِي نَصِيبِنَا خَرْقًا وَلَمْ نُؤْذِ مَنْ فَوْقَنَا، فإن يَتْرُكُوهُمْ وَمَا أَرَادُوا هَلَكُوا جَمِيعًا، وَإِنْ أَخَذُوا عَلَى أَيْدِيهِمْ نَجَوْا، وَنَجَوْا جَمِيعًا» رواه البخاري وغيره. وانظر كيف أن النجاة ليست بمجرد النهي القولي عن المنكر ولكن بالعمل على التغيير، ولذلك فإن وسائل مقاومة الإصلاح يجب أن تُواجه بوسائل مُضادَّة. وجملة القول أن بقاء المؤسسة يحتاج إلى بيئة تعشق الإصلاح والتغيير. ومقاومة الإصلاح لها صور عديدة تدل على الإصرار وتراكم السيئات، منها:

✔ كثرة وتكرار المواقف السياسية السيئة بلا تقويم ولا مراجعة ولا حساب، أي بإصرار وبلا توبة. وقد يتم تزيين ذلك ببعض الطلاء الخارجي.

✓ وجود مظالم وفساد وظيفي مستقر.

✓ إلغاء العمل لتحقيق الغايات العليا، والتحول إلى أولويات منخفضة بلا حجة واضحة، ولكن بدوافع خفية.

✓ زخرفة وتزيين الانحراف أو منهج متكرر بعدم محاسبة الفاسدين. ويدل ذلك كله على نوايا إقرار الفساد ومساعدة الفاسدين. وتدبر قوله عز وجل ﴿وَمِنَ ٱلَّذِينَ قَالُوٓاْ إِنَّا نَصَٰرَىٰٓ أَخَذۡنَا مِيثَٰقَهُمۡ فَنَسُواْ حَظّٗا مِّمَّا ذُكِّرُواْ بِهِۦ فَأَغۡرَيۡنَا بَيۡنَهُمُ ٱلۡعَدَاوَةَ وَٱلۡبَغۡضَآءَ إِلَىٰ يَوۡمِ ٱلۡقِيَٰمَةِ﴾ المائدة: ١٤. فتدبر كلمة ﴿فَنَسُواْ حَظّٗا﴾، أي إن غفلتهم استمرت وأخذت معنى الإصرار، كما ألحظ في الآية نكرة في سياق الإثبات، وتقع على أي جزء مما ذُكروا به، فما ظنك إذا كان الجزء الذي نسوه من الأولويات العالية؟! فلا ريب أن المؤسسة التي يقع منها ذلك تنحدر بالانشغال بالعداوة والبغضاء مع الآخرين. وتوجد آيات كثيرة في مجال الإصرار والغفلة. ولذلك قيل في العمل السياسي إن معظم المصائب سببها تراكم الاخطاء.

✓ وأما وسائل مقاومة الإصلاح فكثيرة، منها الطعن في المصلحين والحرب عليهم كما في نحو قوله تعالى: ﴿وَمِنۡهُم مَّن يَلۡمِزُكَ فِي ٱلصَّدَقَٰتِ فَإِنۡ أُعۡطُواْ مِنۡهَا رَضُواْ وَإِن لَّمۡ يُعۡطَوۡاْ مِنۡهَآ إِذَا هُمۡ يَسۡخَطُونَ﴾ التوبة: ٥٨. ومنها شراء الذمم وتكثير الفاسدين كما في قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا جَآءَ ٱلسَّحَرَةُ قَالُواْ لِفِرۡعَوۡنَ أَئِنَّ لَنَا لَأَجۡرًا إِن كُنَّا نَحۡنُ ٱلۡغَٰلِبِينَ ﴿٤١﴾ قَالَ نَعَمۡ وَإِنَّكُمۡ إِذٗا لَّمِنَ ٱلۡمُقَرَّبِينَ ﴿٤٢﴾﴾ الشعراء: ٤١ – ٤٢. ومنها زخرفة المفاسد، وقد تقدم بيانه. ومنها عمليات تلميع وتجميل للفاسدين وغير المؤهلين ومكافأتهم، وذلك لرفع درجاتهم في مناصب المسؤولية. ومنها فجور الخصومة كعمليات الافتراء والتلطيخ والعقوبة. ومنها كذلك مهارات التغطية وتشتيت الرؤية لأجل التملص من المسؤولية والإفلات من العقاب. ومن وسائل مقاومة الإصلاح أيضاً عمليات عزل الفكر الإصلاحي، وله طرق، منها:

▪ غربلة الاتصالات، فمذكرات المصلحين وتقاريرهم لا تصل إلا إلى من يعرف كيف يخفيها أو يميتها ويضمن عدم شيوع مضمونها.

▪ إفساد الفكر وإشاعة الفكر المتصادم مع التغيير، كالتبريرات المفتعلة والمسوغات الواهية. ومن السهل التعلق بأسماء وعناوين أصول صحيحة دون مضامينها الحقيقية، كألفاظ السياسة الشرعية والضرورات والأولويات وفقه الواقع.

- الإشـاعات وتخويف الأعضاء من فكر الإصلاح والتغيير بعد إلصاق التهم به.
- محاولة اقناع المصلحين بحلول ترقيعية وشبهها.
- محاولة ترويض المصلحين وإشغالهم بأمور جانبية بحجج مثل الصبر ونحوه من الحجج الصحيحة في أصلها ولكن يمكن وضعها في غير مواضعها، وكذلك الترويض بحلول ترقيعية أو بوعود مجردة عن الإجراءات الملزمة أو باعتذار صوري من غير تراجع وتغيير. وينبغي أن يُعلم أن الموقف الخاطئ يحتاج إلى اعتذار من جنسه، فالموقف الرسمي في قضية عامة يحتاج إلى اعتذار وتراجع رسمي ومعلن.

٢- **المشاكل التنظيمية:** وهي مشاكل تتعلق بتنظيم العمل المؤسسي، ولكنها كثيراً ما تتداخل مع المشاكل المنهجية. مثال ذلك تراجع الأداء أو الإنجاز، وله أسباب كثيرة، ويحتاج إلى جهد كبير ونظر دقيق لحصر الاحتمالات في أسباب محددة مباشرة أو غير مباشرة، وبعد ذلك يأتي دور العلاج والوقاية. ويمكن تكييف خارطة الأسباب للتعامل مع أي من المشاكل الكثيرة المحتملة، ونذكر إن شاء الله تعالى خارطة غير شاملة للأسباب المحتملة لتراجع الأداء أو الإنجاز:

- أسباب في البيئة التنظيمية للمؤسسة:

✓ بيروقراطية صارمة وقاتلة للأصالة والابتكار، ودور الأعضاء هو فقط طاعة المسؤولين ومتابعتهم. البيروقراطية الصارمة أو الجامدة هي الإسراف في إخضاع العمل لسياقات سابقة وروتين جامد وسيطرة مركزية، وفي ذلك معايب مهمة، منها: تضييق مجال الابتكار والتحسين. ومنها: التقصير في التفويض، مما يُشغل القادة والمدراء بأمور قليلة الأهمية. ومنها: احتمال أن تتحول النخب البيروقراطية إلى طبقة فاسدة تربط منافعها الشخصية بالروتين الجامد، ولا تسمح بالتغيير إلا إذا خدم تلك المنافع. ومنها: خفض المعنويات وروح الابتكار.

✓ بيئة غير متماسكة، فلا يشعر الأعضاء وكأنهم جسد واحد، وذلك لعدم توافر أسباب التماسك التي سبق ذكرها.

✓ بيئة بدون استنفار وفاقدة لعوامل التعبئة.

✓ أنظمة مسرفة في المركزية مما يقتل الاندفاع والابتكار.

- أسباب في أهداف المؤسسة:

✓ تمييع الأهداف الكبرى والتخلي عنها أو المراوغة في الثبات عليها، ونحو ذلك من الأمور التي تؤدي إلى عدم إشباع القناعات الفكرية والعقيدية للإعضاء مما يسبب خفض المعنويات وقلة الاندفاع.

✓ غموض أهداف الأقسام وصلتها بالمصالح العليا.

✓ التناقض بين أهداف المؤسسة وأهداف الأعضاء.

✓ فشل القيادة في توضيح المصالح العليا وربطها بالأهداف الوظيفية.

- أسباب في المسؤولين والقادة:

✓ ظهور ضعف الأهلية، ومن أهمها الفشل في الأداء الاستراتيجي.

✓ إفلات القادة والمسؤولين من التقويم والمحاسبة.

✓ الظلم والفساد، ومنه فساد الولاء (أي الاختراق الاستراتيجي أو المركزي).

✓ الاستبداد وتهميش الشورى مما يؤدي إلى تهميش الطاعة ومقاومة الأنظمة أو يؤدي إلى التفلت وعدم الاهتمام.

- أسباب في الأعضاء:

✓ تعارض الأدوار أو الواجبات.

✓ فريق غير فعال بسبب عدم أهلية الأعضاء أو عدم تدريبهم.

✓ الإسراف في المصلحة الخاصة وتقديمها على المصلحة العامة.

✓ كثرة النزاعات وتعارض الولاءات.

- أسباب إدارية:

✓ تخطيط ضعيف، نحو سقف زمني غير عملي أو تجاوز القُدُرات.

✓ إغفال الاولويات وإنفاق الجهود في أولويات منخفضة.

✓ ضغوط وظيفية كبيرة، كإنهاك الموظف وتجاوز الطاقة، وعدم التناسب بين الجهد والأجر، أو تمييز غير عادل بين الأعضاء. وقد سبق أن ذكرنا أن الإنهاك يقترن في الغالب بتراجع الكفاءة وزيادة الأخطاء في التقدير وفي التنفيذ.

- ✔ متطلبات غير متوافرة.
- ✔ فشل الحلول لردم النزاع الداخلي.
- ✔ تغيير وظيفي متكرر.
- ✔ عدم الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين.
- ✔ تكليف بأعمال اكبر من حجم الشخص بدون مقدمات وإعداد.
- ✔ أجواء غير مريحة (الحر / البرد / الضوضاء... الخ).
- ✔ البيروقراطية الجامدة أو المفسدة، وقد سبق ذكرها.

● الجيوب المضادة (التكتلات غير الرسمية المضادة): من المفيد تشكيل تكتلات غير رسمية إذا كان هدفها عمل الخير والأمر بالمعروف، وهذه التكتلات الجانبية يتناولها الاستثناء في قوله تعالى: ﴿لَّا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ النساء: ١١٤، ومعنى «النجوى» يتضمن ضرباً من الانفصال والخفاء والتستر، فالنجوى المستثناة هنا هو تكتل غير رسمي له أهداف ومقاصد مشروعة، فهو غير متناقض مع عمل المؤسسة وأهدافها المشروعة. وكما ترى أن الله تعالى اثنى ثناءً حسنا إلى الغاية على النجوى المستثناة. ولكن المشكلة هي في النجوى غير المستثناة، وذلك حين تتشكل تكتلات غير رسمية تعمل لمنافعها الشخصية أو تحاول حرف المؤسسة عن مسارها الصحيح أو تحاول الإضرار بلا حق ببعض الأعضاء أو القادة. فإذا صارت هذه التكتلات المضادة مؤثرة ومتشعبة، فإنها تضر المؤسسة وتضع العوائق والمشاكل في طريقها. وقد سبق الاستدلال بآية النجوى في أكثر من موضع، ولنا في (المنطلق) تفسير مفصل لها.

٣- **الفساد الوظيفي**: أما الفساد المالي والإداري وفساد النفوذ الداخلي، فقد ذكرنا ما يتضمنه تحت عنوان «إتخاذ بطانة صالحة وإجراءات مكافحة الفساد»، وكذلك في مبحث الشورى. وأما فساد المظالم العامة والخاصة وحكم مقاومتها، فقد نبهنا إليه تحت عنوان «إدارة السلطة» وعنوان «حكم المنازعة على السلطة»، وذكرناه بكثير من التفصيل بعد قصة مقتل الحسين عليه السلام في كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك). وأما الفساد في الولاء وفي العقد الاجتماعي (أي الالتزام المتبادل بين أفراد وطوائف البلد الواحد)، فمكافحته في غاية

الأهمية أيضاً، ومن طرق ذلك:

● القوانين الصارمة التي تمنع فساد الولاء وتمنع الإخلال بالالتزام المتبادل بين أفراد وطوائف البلد. وينبغي وضع معايير الالتزامات بمشاركة القادة الفكريين لكل طائفة، كي يكون الالتزام ذاتياً ومقنعاً، وليس واجباً بغيضاً فرضته جهة غير حاملة لمفاهيم الطوائف. ويمكن لكل طائفة أن تستعين بخبراء غير رسميين من الطائفةنفسها على نحو ما تقدم ذكره في مبحث التفاوض.

● رصد وظيفي وأمني لكل إجراء غايته العملية تصب في مصلحة جهة أجنبية، والتحقيق فيه لكشف أي فساد في الولاء. يوضح ذلك قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُواْ مَسۡجِدٗا ضِرَارٗا وَكُفۡرٗا وَتَفۡرِيقَۢا بَيۡنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ وَإِرۡصَادٗا لِّمَنۡ حَارَبَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ مِن قَبۡلُۚ وَلَيَحۡلِفُنَّ إِنۡ أَرَدۡنَآ إِلَّا ٱلۡحُسۡنَىٰۖ وَٱللَّهُ يَشۡهَدُ إِنَّهُمۡ لَكَٰذِبُونَ ﴿١٠٧﴾ لَا تَقُمۡ فِيهِ أَبَدٗاۚ لَّمَسۡجِدٌ أُسِّسَ عَلَى ٱلتَّقۡوَىٰ مِنۡ أَوَّلِ يَوۡمٍ أَحَقُّ أَن تَقُومَ فِيهِۚ فِيهِ رِجَالٞ يُحِبُّونَ أَن يَتَطَهَّرُواْۚ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلۡمُطَّهِّرِينَ ﴿١٠٨﴾﴾ التوبة: ١٠٧ – ١٠٨. وهذا النوع من العمليات الداخلية مكشوف مفضوح ولو بعد حين، فقد قال تعالى: ﴿يُخَٰدِعُونَ ٱللَّهَ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَمَا يَخۡدَعُونَ إِلَّآ أَنفُسَهُمۡ وَمَا يَشۡعُرُونَ﴾ البقرة: ٩، وقال تعالى: ﴿وَلَوۡ نَشَآءُ لَأَرَيۡنَٰكَهُمۡ فَلَعَرَفۡتَهُم بِسِيمَٰهُمۡۚ وَلَتَعۡرِفَنَّهُمۡ فِي لَحۡنِ ٱلۡقَوۡلِۚ وَٱللَّهُ يَعۡلَمُ أَعۡمَٰلَكُمۡ﴾ محمد: ٣٠. إلى غير ذلك من الآيات والأحاديث.

● رصد وظيفي وأمني للأنشطة الأجنبية في البلد، وطبيعة صلتها بالمواطنين وآثارها على المجتمع وعلى العقد الاجتماعي.

● منع حملة الجنسيتين من المناصب القيادية والإدارية والتشريعية والتمثيلية (كالسفراء والمندوبين ومساعديهم).

● التثقيف العام، وجعل الجمهور مشاركاً في الملاحظة والتبليغ.

٤ – مشاكل العاملين:

● النزاع بين العاملين: قال تعالى: ﴿وَلَا تَنَٰزَعُواْ فَتَفۡشَلُواْ وَتَذۡهَبَ رِيحُكُمۡۖ﴾ الأنفال: ٤٦، وقال تعالى: ﴿وَأَصۡلِحُواْ ذَاتَ بَيۡنِكُمۡۖ﴾ الأنفال: ١، فتدبر عواقب النزاع: الفشل وذهاب القوة. ولذلك كان السلم الأهلي هدفاً كبيراً داخل البلد جملة وداخل كل مؤسسة، وهو من ضروريات قوة المجتمع، وقد بالغ الإسلام في الاهتمام به، وتوجد نصوص كثيرة في كون

المؤمنين كجسد واحد وفي الموالاة وإفشاء السلام وذم إفساد ذات البين والنهي عن الجهر بالسوء من القول إلا من ظلم، والنهي عن الغيبة والنميمة واللمز والهمز ونحوها من موجهات الإعلام. وهذا كله يمكن تنفيذه من خلال أنشطة اجتماعية ومؤسسات مدنية للإصلاح ولرفع الظلم ولحل النزاعات وتسوية الخلافات ولرصد إثارة النزاعات، ونحو ذلك مما يصب في التماسك الداخلي. ومن أنواع التنازع التناقض بين أهداف المؤسسات، والأمر أشد إذا كان تناقضاً استراتيجياً، وقد ذكرنا في الوظائف القيادية تفسيراً مختصراً لقوله تعالى: ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ﴾ البقرة: ١٤٨، وضرورة التنسيق والتكامل بين الأهداف وعدم تناقضها، وذلك للحفاظ على الأمة كجسد واحد. ومن قواعد التعامل مع النزاع:

- ✔ لا ينبغي لنزاع أن يطول أو يتفاقم، فبالإضافة إلى التأثير على الأداء، فإن كل طرف قد يستنفر المؤيدين له، ويتم تشكيل تكتلات غير رسمية غايتها الإيقاع بالخصم. وينبغي لذلك التدخل مبكراً وقبل بلوغ مرحلة تكتلات النجوى المذمومة.
- ✔ على المسؤول والوسيط أن يكون عادلاً في التعامل مع أطراف النزاع.
- ✔ يتم تشخيص آثار النزاع، كالتأثير على الأداء والإنجاز. وأما الموقف من الأشخاص، فيمكن أن تكون البداية بجمع المعلومات ومقابلة كل طرف بانفراد لمعرفة التفاصيل، كما ينبغي تعريف كل طرف بالجانب الموضوعي من وجهة نظر الطرف الآخر. ومن المفيد استشارة أهل الخبرة، ثم يمكن جمع الأطراف بعد التمهيد الجيد لإنهاء النزاع، وقد تقوم الحاجة إلى وسطاء بين الطرفين.
- ✔ ما هي متعلقات النزاع وجذوره وأسبابه المباشرة وغير المباشرة؟ وهل يوجد دور لبيئة المؤسسة وأنظمتها؟ وهل يوجد عامل شخصي مهم أم هو نزاع على المتطلبات الوظيفية كالنزاع على تقسيم الموارد والصلاحيات والواجبات؟ أم هو نزاع على الأفكار والأهداف في توجيه المؤسسة؟
- ✔ أظهر الخلافات الدفينة إلى العلن باستثناء القضايا الشخصية. ولا تقبل أبداً التكتم على الخلاف في الفكر والأهداف والاستراتيجيات، فإن الأعضاء وأهل الشورى ينبغي أن يكون لهم الاضطلاع التام على مجريات الأمور، وبخلاف ذلك فإن المؤسسة قد

تُـجر بصورة خفية وماكرة إلى تمييع الأهداف الكبرى والتحول إلى أهداف بعيدة عن مصالح الأمة ومفاهيمها. وذلك أن عناصر الفساد والاختراق تخشى من الإعلان وانكشاف الأمور، ولذلك تلجأ إلى التكتم واحتواء الخلاف في غرف مغلقة كي يتم بهدوء استدراج المؤسسة إلى الخروج عن غاياتها العليا، وبدون شعور كثير من الاعضاء.

- ✔ كيف كان السلوك الشخصي للمتنازعين وهل ولَّد ضغائن وكراهية؟
- ✔ ما هي الحلول الممكنة وما هو أفضل حل؟

● إيضاح الموقف: قال تعالى: ﴿قَالَ لَهُۥ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰٓ أَن تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا ﴿٦٦﴾ قَالَ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِىَ صَبْرًا ﴿٦٧﴾ وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِۦ خُبْرًا ﴿٦٨﴾﴾ الكهف: ٦٦ – ٦٨. قضية التعامل مع القرارت الصعبة أو المخالفة لما عهده الناس، فإن أي قول (قرار) أو عمل مُعلن يخالف ظاهره ما استقر في النفوس من القناعات والمطالب، فإنه سيُـقابل بالاعتراض والمشاكل. فإذا كان القرار مشروعاً وله أولوية ما، فيجب التمهيد له بإيضاحات عن الموقف وما يتضمنه من مشاكل أو مخاطر، مع إيضاح الخيارات المحتملة والموازنة بينها. وقد يتطلب الأمر مداولة متكررة مع أهل الرأي والصلاح والقيادات الرسمية وربما القيادات غير الرسمية. وقد تقوم الحاجة إلى حوار معلن غير مباشر تتقبله النفوس العاطفية، ولكنه يتدرج بحكمة إلى حوار مباشر عن القرار المحتمل. وليس ذلك لمجرد سلامة الداعين إلى القرار، ولكن لسلامة العمل والنظام المؤسسي للأمة. المهم هنا أمران، الأمر الأول: أن يصدر القرار بموافقة عامة أو موافقة نخبة كبيرة صالحة ومخولة على أقل تقدير. وقد يحتاج ذلك إلى بعض المطاولة. الأمر الثاني: أن تكون شرعية القرار واضحة وأن تكون عمليات الإقناع بعيدة عن الخداع. وكذلك الأمر في النزاع على توزيع الموارد والصلاحيات أو على الأهداف السياسية والأولويات، فإن عمليات إيضاح الموقف وتفسيره ضرورية للطرفين، وذلك للمحافظة على التماسك والسلم الداخلي. وهذا كله من باب إفشاء السلام وليس من باب السمعة (التظاهر) والرياء. فعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «لَا تَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ حَتَّى تُؤْمِنُوا، وَلَا تُؤْمِنُوا حَتَّى تَحَابُّوا، أَوَلَا أَدُلُّكُمْ عَلَى شَيْءٍ إِذَا فَعَلْتُمُوهُ تَحَابَبْتُمْ؟ أَفْشُوا السَّلَامَ بَيْنَكُمْ» رواه مسلم وغيره. وعن عُمَرَ بْن الْخَطَّابِ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: قَسَمَ رسولُ الله ﷺ قَسْمًا، فَقُلْتُ: وَاللهِ يَا رَسُولَ الله، لَغَيْرُ هَؤُلَاءِ كَانَ أَحَقَّ بِهِ مِنْهُمْ، قال: «إِنَّهُمْ خَيَّرُونِي أَنْ يَسْأَلُونِي

بِالْفُحْشِ أو يُبَخِّلُونِي، فَلَسْتُ بِبَاخِلٍ» رواه مسلم وغيره. وقال تعالى: ﴿ قَالَ يَبْنَؤُمَّ لَا تَأْخُذْ بِلِحْيَتِي وَلَا بِرَأْسِيٓ إِنِّي خَشِيتُ أَن تَقُولَ فَرَّقْتَ بَيْنَ بَنِيٓ إِسْرَٰٓءِيلَ وَلَمْ تَرْقُبْ قَوْلِي ﴾ طه: ٩٤، وقال تعالى: ﴿ ذَٰلِكَ لِيَعْلَمَ أَنِّي لَمْ أَخُنْهُ بِٱلْغَيْبِ وَأَنَّ ٱللَّهَ لَا يَهْدِي كَيْدَ ٱلْخَآئِنِينَ ﴾ يوسف: ٥٢، أي قول يوسف عليه السلام: ليعلم عزيز مصر، كما هو مشهور عن ابن عباس ومجاهد وقتادة والضحاك، وهو أيضاً ظاهر قول الحسن وسعيد بن جبير.

● مشاكل الأداء والإنجاز والتطوير والضغوط والاستجابة للمتطلبات وغيرها، وقد تم التنبيه إليها في أكثر من موضع، منها الكلام عن «المكافأة والعقوبة».

● تذكر قول النبي ﷺ حين بعث معاذاً وأبا موسى إلى اليمن «وَتَطَاوَعَا وَلَا تَخْتَلِفَا» رواه مسلم والبخاري وغيرهما، فإنه حديث في غاية الأهمية في كل نزاع يتعلق باختلاف الآراء ووجهات النظر، ويمكن لكل مؤسسة أن تضع نظاماً للتطاوع في الأمور التي يفشل المتنازعون في التطاوع التلقائي فيها.

٥- **المشاكل الخارجية**: نحو مشاكل الصراع والعلاقات والتحالفات وشبهها، ولا مجال للدخول فيها هنا، ولكن ذكرنا جملة منها ومن قواعدها في (المنطلق) وفي (ثمار التنقيح) وفي هذه الدراسة.

المبحث الحادي عشر
إدارة الضعف

من مفاهيم القوة والضعف

واضح من مضامين المباحث السابقة أن جملة كبيرة منها تتعلق بالعمل السياسي والحكومي، فلا مفر لذلك من الكلام ولو باختصار عن بعض مضامين القوة والضعف لأنها من ضروريات العمل الحكومي، ثم زيادة التركيز على إدارة الضعف لأنه هو المقصود بهذا المبحث.

تعريف القوة والضعف:

القوة نقيض الضعف، وتقع القوة على أنواع من القدرة أو الشدة والمتانة أو الصلابة أو العز أو الجودة والإستحكام والاكتمال. وكل شيء قد بلغ غايته في نظامه فهو قوي في مجاله. وحقيقة القوة عند الإنسان بجملة قُدُراته أنها القدرة أو الطاقة التي يتمكن بها من فعل ما يريد. وبالنسبة لسائر الأجسام والمعاني فإن القوة هي القدرة الكامنة على أن يظهر بها تأثير معين. وكذلك الضعف يُطلق على أنواع من العجز أو الرخاوة أو التميع أو الهوان أو النقص. ويُستعمل لفظ القوة أو الضعف في وصف الأجسام كالجسد والجمادات، وفي وصف الأنفس والأعمال والمعاني كالعقل والرأي والتدبير. وضعف النفس قد يجعل قوي الآلة يتصرف بضعف، وهو الوهن وربما الخور أيضاً.

النسبية في الضعف والقوة:

قال تعالى: ﴿وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَىٰ قُوَّتِكُمْ﴾ هود: ٥٢، واضح أن القوة نسبية، فهي معرضة للتقوية وللتوهين، ويكثر جداً أن تكون القوة أو الضعف في مجال دون مجال، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ ٱلْجِنِّ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ﴾ النمل: ٣٩، فكان العفريت قوياً على ماعرضه، وهذا دون ما عرضه الذي عنده علم من الكتاب. يوضح الأمر أن القوة بمعنى القدرة هي القدرة على إحداث التأثير المطلوب. المهم هنا أن المتمكن من إحداث تأثير معين إنما هو قوي بهذا الاعتبار، وقد يكون ضعيفاً في غيره.

وكذلك الضعيف في إحداث تأثير معين إنما هو ضعيف بهذا الاعتبار. ولكن يمكن في عمليات تحليل القوة ومعرفة النظائر العملية استنتاج وجود القوة أو الضعف في إحداث آثار أخرى.

وعند قياس القوة أو الضعف بالنظر إلى عمل معين، فإن المقصود هو التركيبة الشاملة للعمل، كالإعداد والتخطيط والتفيذ والمحافظة على النجاح وإدامته وحمايته والتعامل مع العواقب ومع العوامل المؤثرة كلها.

اكتمال وتعاضد القُوى:

قال تعالى: ﴿عَلَّمَهُۥ شَدِيدُ ٱلۡقُوَىٰ ۝٥ ذُو مِرَّةٖ فَٱسۡتَوَىٰ ۝٦﴾ النجم: ٥ – ٦، القُوى جمع قوة، وربما يفسر بعضهم الشدة بالقوة، والمرة بالقوة أيضاً، ويكون تقدير الآيتين على ذلك: علمه قوي القوى ذو قوة فاستوى، وهذا من قبيل تفسير الشيء بنفسه في موضع إرادة الإيضاح والتبيين، فهو تفسير غير صحيح وينبغي عدم حمل القرآن عليه. والأصح إن شاء الله تعالى أن القوة أكثر تضمناً لوجود القدرة. وأما الشدة، فالإشتداد لفظ يدل على صلابة ومنعة نتيجة اكتمال النمو والإحكام وتماسك الأجزاء، ومنه النهي عن بيع الحب حتى يشتد، أي يكتمل نموه، ومنه شدَّ الوثاق أي أحكمه، ونقيضه: أرخى الوثاق. والملك المشتد أو المشدود هو ملك مُكتمل الأنظمة والأنشطة، وقد بلغ كل جزء منه أشده، فهو متماسك محكم منيع ليس فيه فجوات ولا شقوق، ويتعذر حدوث اختراق كبير فيه. ونقيضه الملك المترهل، فإن الترهل رخاوة فيها ضعف وقد تقترن بانتفاخ ظاهري. ومنه قوله تعالى: ﴿وَشَدَدۡنَا مُلۡكَهُۥ وَءَاتَيۡنَٰهُ ٱلۡحِكۡمَةَ وَفَصۡلَ ٱلۡخِطَابِ﴾ ص: ٢٠، وفي كتاب الفروق اللغوية أن الفرق بين الصلابة والشدة: «أن الصلابة هي التئام الأجزاء بعضها إلى بعض من غير خلل مع يبوسة فيها، والشدة هي التزاق الأجزاء بعضها ببعض سواء كان الموصوف بها ملتئما أو متحللا، والشدة مبالغة في وصف الشيء والصلابة خلفه، واستعمالها في موضع الصلابة استعارة.» اهـ. يؤيد ذلك أن لفظ «أشد» في نحو قوله تعالى: ﴿فَهِيَ كَٱلۡحِجَارَةِ أَوۡ أَشَدُّ قَسۡوَةٗ﴾ البقرة: ٧٤، لا يحسن استبدالها في كلامنا بلفظ «أقوى». فليس معنى آية النجم: قوي القوى، ولكن مكتمل ومحكم القوى ومن غير تراجع فيها، وبعضها يشد بعضاً، وبعبارة أخرى أن كل قوة عنده قد بلغت أشدها في وظيفتها الخاصة وفي مساندة سائر القوى. ولعله لتأكيد وتفصيل الشد بين القوى

قال تعالى: ﴿ذُو مِرَّةٍ فَٱسۡتَوَىٰ﴾، فإن الأصل في اشتقاق الـمِرَّة من: مَـرَّ يمُـرُّ، ويدل الأصل على وجود حركة في الأجسام أو المعاني، يُقال: مر الرجل ومر الأمر إذا مضى، ومر عليه إذا جاءه أو اجتازه. وأمْـرَرْت الأمر أي أمضيته، وأمْـرَرْت الحبلَ أي فتلته فتلاً شديداً وكأنك أمررت بالفتل خيوطه على بعضها وصار من الصعب قطعه أو تفكيكه، والمريـر الحبل المفتـول. وأمَـرَّ فلان فلاناً أي عالـجه وفتل عنقه ليصرعه، وأمـرأته تُمارُّه أي تخالفه وتلتوي عليه. وهـذه المعاني ترجـع إلى أصل واحـد كما تـدل عليه عبارة ابن فارس في (المقاييس). فيحتمل أن تكون العبارة لبيان نوع القوة، كأن تكون قواه متحركة وليست جامدة، كما هو الأصل في اشـتقاق اللفظ، فحركتها من جهتين، الأولى: تعاضد القـوى. الجهـة الثانية: القدرة على استعمال أو اختبار القوة. ويكون تنكير لفظ: «مِرة» للتفخيم، كي يفكر المستمع بأنواع القدرات على تحريك أو استعمال القوة. يساعد على ذلك قول الواحدي: ومعنى الـمِرَّة في اللغة شدة الفتل وشدة أسر الخلق، ومنه الحديث: «لا تحل الصدقة لغني ولا لذي مِرَّة سَوي».اهـ من (التفسير البسيط في المكتبة الشاملة)، وقريب منه قول أبي زيد: إِنَّ فُلَانًا لَذُو مِرَّةٍ إِذَا كَانَ قوياً مُحْتَالًا.اهـ. من (غريب الحديث لإبراهيم الحربي)، وهذا التعريف يجري أيضاً مع تحريك القوة واستعمالها، ومثله من فسر المرة في حديث الزكاة بأنها قوة الكسب والعمل، وهذا أيضاً يرجع إلى القدرة على استعمال القوة، والله تعالى أعلم. ويؤيد ذلك حرف الفاء وليس الواو لترتيب الاستواء على المرة أو عليها وعلى شدة القوى، والاستواء لفظ يدل على النهوض والاعتدال والارتفاع أو التمام والاكتمال في نفسه وذاته أو فيما انتصب له وقام لاجله، ويستعمل في المعاني والأجسام، فمن المعاني قوله تعالى: ﴿فَسَتَعۡلَمُونَ مَنۡ أَصۡحَٰبُ ٱلصِّرَٰطِ ٱلسَّوِيِّ وَمَنِ ٱهۡتَدَىٰ﴾ طه: ١٣٥. وفي الأجسـام قوله تعالى: ﴿ فَإِذَا سَوَّيۡتُهُۥ وَنَفَخۡتُ فِيهِ مِن رُّوحِي فَقَعُواْ لَهُۥ سَٰجِدِينَ﴾ الحجر: ٢٩، ويُقال: رجل سَـوي: اكتملت أو اعتدلت أخلاقه وخلقته فلا إسـراف ولا تقصير. وقولك اسـتوى فلان، يمكن أن يُـراد اسـتوى في ذاته ونفسـه، كما قيل في تفسـير عبـارة ﴿ذُو مِرَّةٍ فَٱسۡتَوَىٰ﴾ النجم: ٦، أي انتصب في الأفق الأعلى بصفته الملائكية العظيمة، وكان قبل ذلك يأتي بصورة رجل، وأما إذا كان التقدير: استوى على ما كُلف به، فالمعنى: اكتملت عنده عزيمة ومتطلبات القيام بالتكليف واستعمال القوة، يُقال: استوى على أمره أي تمكن منه وكأنك تقول: استوى له الأمر، وقريب من ذلك:

اكتملت عنده متطلبات المرحلة التي أراد بلوغها، كما في قوله تعالى: ﴿فَٱسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ﴾ الفتح: ٢٩. وأما في حق الله تعالى فإن الاستواء على الشيء الهيمنة والقوة والعلو والقدرة على فعل ما يشاء فيه، ومنه قوله تعالى: ﴿ٱلرَّحْمَٰنُ عَلَى ٱلْعَرْشِ ٱسْتَوَىٰ﴾ طه: ٥. ومن النصوص في ترتيب الاستواء على القوى المتعاضدة قوله تعالى: ﴿كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْـَٔهُۥ فَـَٔازَرَهُۥ فَٱسْتَغْلَظَ فَٱسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ﴾ الفتح: ٢٩، وقد سبق تفسير الآية الكريمة في أوائل الكتاب، وتفسير أكثر تفصيلاً في مبحث التدرج من (المنطلق). ومن تعاضد القوى أيضاً قوله تعالى: ﴿هُوَ ٱلَّذِىٓ أَيَّدَكَ بِنَصْرِهِۦ وَبِٱلْمُؤْمِنِينَ﴾ الأنفال: ٦٢.

معنى ذلك أن القوة الكلية هي حاصل جمع ومضاعفة قوة الأجزاء المتعاونة أو المتفاعلة والقادرة كذلك على تحريك واستعمال القوة. ومعنى تعاضدها أنها متحركة باختصاصاتها المتنوعة، ولكنها متساندة ومتفاعلة في خدمة الغايات العليا أو الوجهة الاستراتيجية، ويمكن عند الضرورة زيادة التعاون. فلا ينبغي الاستهانة بضعف أي جزء مهم كالقوة السياسية أو الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الخدمية وغيرها مما يمكن أن يتعاون ويتكامل. وواضح أننا نعني بالأجزاء المهمة من القوى الأجزاء كلها إلا ما كان مبنياً على عوامل الضعف كالترف والإسراف، وليس مبنياً على المغالبة. واجتناب عوامل الضعف هذه يساعد جداً على إعطاء كل عضو من القوة حقه حسب سُلَّم الأولويات. يضاف إلى ذلك أن تزايد عوامل الضعف يوهن الاتجاه الاستراتيجي ويشتت الموارد، كما يمكن لعوامل الضعف هذه أن تكون وسائل إفساد، خاصة وأن إدامة الترف وزيادته أهم عند المترفين من القِيَم والمصالح العامة. وتعاضد القوى من جنس تعاضد الأعضاء كما في حديث النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، قَالَ: قَالَ رسولُ الله ﷺ: «الْمُسْلِمُونَ كَرَجُلٍ وَاحِدٍ، إِنِ اشْتَكَى عَيْنُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ، وَإِنِ اشْتَكَى رَأْسُهُ اشْتَكَى كُلُّهُ» رواه مسلم وأحمد. وسننبه بعد قليل إلى ما ينبغي عمله للجزء الضعيف لأجل إدخاله إلى العمل، وذلك تحت عنوان «أنواع القوة وشدتها وتكاملها» إن شاء الله تعالى.

من محاور تقويم القوة والضعف

قال تعالى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة: ٢٨٦، فلما كان التكليف مرتبطاً بالوسع، فقد وجب معرفة المجالات أو المحاور التي يتشكل منها الوسع في العمل السياسي والحكومي، كي يمكن بعد ذلك إعداد مقياس خاص لكل محور أو جزء من المحور. وليس المقصود هنا استيعاب محاور القوة والضعف، ولكن المقصود التنبيه بمحاور في غاية الأهمية.

الحالة المعنوية:

قد سبق الكلام عن المعنويات العالية في أكثر من موضع، وهي ضرورية في الأحوال كلها، فمهما كانت القوة المادية والفكرية فإنها لا تعمل إلا بيد بطل، كما في لامية الطغرائي:

لم أرتضِ العيشَ والأيامُ مقبلةٌ — فكيف أرضَى وقد ولَّتْ على عَجَلِ
غالى بنفسيَ عِرفاني بقيمتِها — فصُنْتُها عن رخيصِ القَدْرِ مبتَذَلِ
وعادةُ النصلِ أن يُزْهَى بجوهرِه — وليس يعملُ إلّا في يدَيْ بَطَلِ

ويتصل بإدارة الضعف قوله تعالى: ﴿ وَكَأَيِّن مِّن نَّبِيٍّ قَٰتَلَ مَعَهُۥ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُواْ لِمَآ أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَمَا ضَعُفُواْ وَمَا ٱسْتَكَانُواْۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴾ آل عمران: ١٤٦. الوهن هو أن يفعل الانسان فعل الضعيف وإن كان قوي الآلة، وأيد صاحب الفروق اللغوية ذلك بأنه لا يقال: خلقه الله واهناً كما يقال خلقه الله ضعيفاً. وعلى ذلك فإن الوهن شعور غير مبرر بالعجز أو عمل دون الوسع. وأما عبارة ﴿وَمَا ضَعُفُواْ﴾، أي ما نزلوا إلى دون الوسع، فمن فعل ما في وسعه فإنه لم يضعف وإن كان وسعه ضيقاً، لأنه غير مكلف بأكثر من ذلك، والله تعالى أعلم.

ويقوم العمل بمعنويات عالية على ثلاثة أركان وهي: الاندفاع (قوة النفس) والحزم والعزم، وسبق أن ذكرنا أن الحزم هو القدرة على الإحاطة بالقضية وجمع متعلقاتها كلها والتفاعلات بينها في حزمة واحدة أو خارطة طريق واحدة. وأما العزم فهو جمع النفس على الأمر وإبعاد التردد، أي اتخاذ القرار والثبات عليه. ولتفعل المعنويات فعلها ينبغي أن تكون صفة شائعة في الشعب وصفة راسخة جداً في المؤسسة الدفاعية، أي إن العقيدة الدافعة تكون حاضرة دائماً.

أنواع القوة وشدتها وتكاملها:

ذكرنا قبل قليل أهمية تكامل وتعاضد القوى، فإن الأداء السياسي أو الدفاعي للحكومة والشعب لن يكون قوياً إذا لم يقترن بقوة كافية في العقيدة والقِيَم وفي تنمية العلم وتفوق الإدارة وقوة الاقتصاد وجودة الخدمات كالصحة والتعليم والمواصلات ووسائل مضاعفة القوة كالتقنيات المتطورة، وغيرها مما يقلل المشاق ويساعد على التوجه إلى المعالي. وقد سبق بيان ذلك في أكثر من موضع في هذه الدراسة وفي (المنطلق). وينبغي التذكير بأن الدول التي حصرت تفوقها بالأداء العسكري تراجعت بعد حين وتراجع أداؤها العسكري أيضاً، لأنه يفتقر إلى غيره. ومن الأمور المهمة أيضاً أن مسار السياسات العامة يجب أن يتوافق مع قُـدُرات جملة المؤسسة أو الدولة وليس مع نخبة محدودة.

ومن أدلة ذلك قوله تعالى: ﴿ وَٱذْكُرْ عِبَٰدَنَآ إِبْرَٰهِيمَ وَإِسْحَٰقَ وَيَعْقُوبَ أُو۟لِى ٱلْأَيْدِى وَٱلْأَبْصَٰرِ ﴿٤٥﴾ إِنَّآ أَخْلَصْنَٰهُم بِخَالِصَةٍ ذِكْرَى ٱلدَّارِ ﴿٤٦﴾ وَإِنَّهُمْ عِندَنَا لَمِنَ ٱلْمُصْطَفَيْنَ ٱلْأَخْيَارِ ﴿٤٧﴾﴾ ص: ٤٥ – ٤٧، فتدبر عبارة ﴿أُو۟لِى ٱلْأَيْدِى وَٱلْأَبْصَٰرِ﴾، فإنها صيغة جمع في اللفظين، أي بالقوى العملية والفكرية. فاليد كناية عن القوة الفاعلة أي العملية، ومنه نحو قوله تعالى: ﴿وَلَا تُلْقُوا۟ بِأَيْدِيكُمْ إِلَى ٱلتَّهْلُكَةِ﴾ البقرة: ١٩٥، أي بأعمالكم. وصيغة الجمع في آية ص تنبه إلى كونها أنواعاً من القوة العملية. وأما الأبصار، فجمع بصر، ويستعمل البصر في رؤية الأجسام ونحوها بالعين، وفي رؤية المعاني بالفكر والعقل، يُقال: فلان له بصر وبصيرة في الأمر، أي له معرفة به، وفلان بصير بالأمر أي عارف خبير به، والتبصر التأمُّل والتعرُّف، والتبصير التعريف والإيضاح. والبصيرة نوعان بصيرة داخلية وهي قدرة العقل على تحليل المعاني والتمييز بين الصواب والخطأ، ويشملها قوله تبارك وتعالى: ﴿ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ ۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى﴾ يوسف: ١٠٨، وبصيرة خارجية وهي الحجة الصحيحة أي البرهان الذي تقبله البصيرة الداخلية، كما في نحو قوله تعالى: ﴿قَدْ جَآءَكُم بَصَآئِرُ مِن رَّبِّكُمْ ۖ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِۦ ۖ وَمَنْ عَمِىَ فَعَلَيْهَا﴾ الأنعام: ١٠٤. يوضح الأمر أن لكل حاسة محسوسات، فمحسوسات العين هي الأشياء التي تنظر إليها، ومحسوسات السمع هي الأصوات التي تسمعها الأذن. وأما محسوسات البصيرة وحاسة النفس أو البصر العقلي فهي الأفكار والمواقف والأعمال والأقوال، فإذا كانت الحاسة الدينية عالية عرفت المعروف وما يخدمه وأنكرت

المنكر وما يخدمه وفرقت بينهما تفريقاً لا لبس فيه ولا تأخير، وكلما ضعفت الحاسة الدينية دخل عليها من اللبس والتأخير بحسب مقدار ضعفها. فالإعداد مثلاً لصناعة قرار في الأولويات العالية يحتاج أولاً إلى طواف متكرر على عدد جيد من الأيدي والأبصار، أي الخبرات العملية والفكرية. ويتم بذلك تحليل الهدف وتحليل خطة الوصول إليه، وما يتضمنه ذلك أو يعقبه من مصالح ومضار وعواقب ومخاطر. وبعد الدراسة التفصيلية على نحو ما ذكرناه تحت عنوان الهدف والمشروع وعنوان الأداء الاستراتيجي، بعد ذلك يمكن إعادة العرض على مجموعة أخرى للحصول على تقويم ثنائي. ويوجد هنا سؤالان في غاية الأهمية، السؤال الأول: هل توجد عندنا بصائر كافية لصناعة القرار والفهم العميق لمضامينه وعواقبه؟ السؤال الثاني: هل يوجد ما يكفي من القوى العملية (الأيدي) للتنفيذ وللتعامل مع العواقب المحتملة؟

ولا شك أن مضامين الأيدي والأبصار تشمل ما يُعَدُّ من أهم أركان قياس القوة، الركن الأول: المعنويات والتماسك الداخلي. الركن الثاني: التقدم العلمي. الثالث: القدرة الصناعية والمادية. الرابع: الإدارة المتفوقة. وبقية أسباب القوة تتفرع من هذه الأركان، فمثلاً إقامة بنى تحتية قوية في عامة المجالات هو من مضامين الإدارة المتفوقة، وإقامة قوة دفاعية تُقاس بقوة الرمي هو من تفريعات القدرات العلمية والصناعية. ويتفرع عن ذلك أن كل مجال كالسياسي والاقتصادي والدفاعي والتعليمي والبحثي، يحتاج إلى رؤية افتراضية للتركيبة المرجوة للقوة ومعرفة التركيبة الحاضرة وكيف تُردم الفجوة بين التركيبتين.

ويمكن أيضاً إعادة تشكيل نظام قديم لتصنيف القُدْرة الحاضرة أو القريبة على عمل معين، فالصنف الأول: هو القدرة الضعيفة أو غير الكافية، وتكون محاولة تحقيق الهدف بها مجرد مجازفة أو عملية فاشلة. الصنف الثاني: هو القدرة الممكنة، وهذه تشمل الحد الأدنى مما يجب إعداده، وفيه من الخطورة أن أي تراجع أو استهلاك غير محسوب للقدرة، قد يؤدي إلى فشل وعواقب كبيرة الضرر. الصنف الثالث: القدرة الميسرة، وذلك حين يمكن إعداد قُدُرات تزيد بمقادير غير قليلة عن الحد الأدنى، مما ييسر الأداء ويقلل الخطورة وحوادث الفشل. الصنف الرابع: القدرة الفائقة، وذلك حين يمكن إمداد التنفيذ بقُدُرات إضافية متكررة مع قُدرات احتياطية كبيرة للتعويض عن حوادث الفشل والأمور غير المحسوبة.

ويشمل هذا التقسيم أو نحوه كل جزء من أجزاء الخطة التنفيذية. والعوامل المؤثرة في تحديد صنف أو مرتبة القدرة متعددة كالمعنويات والخطط الذكية والتدريب والإعداد ووسائل مضاعفة القدرة كالتقنيات، ويمكن أحياناً بواحد من هذه العوامل تحويل مرتبة القدرة من ضعيفة إلى ممكنة أو ميسرة، ويمكن العكس أيضاً أي تنكيس القدرة بسبب الأخطاء. وتوجد أمثلة كثيرة في التأريخ العسكري للأمم تحولت فيها القدرة إلى ميسرة أو فائقة بسبب ذكاء التخطيط أو تفوق نوعي في بعض العوامل. وينبغي تذكر السؤال الدائم: كيف يمكن تنمية الأيدي والأبصار، أي تطوير القُدُرات العملية والعلمية؟ وذلك أن التقسيم المذكور هو للقدرة الحاضرة أو القريبة، وأما القدرة المتراخية أو المرجوة (المتوسطة والبعيدة) فتعتمد على قُدُرات تنمية الوسع (القوة) وقُدُرات تفكيك وتوهين قوة العدو، وبذلك يتحول هدف معين من صنف إلى صنف.

وقد سبق أن ذكرنا مفهوم «القوة المتوازنة»، وهي القوة التي وازنت بين المتطلبات، فلا تنتكس بسبب نقص غير محسوب ولا بسبب تجاوز وسعها. وواضح أنه ينبغي تقويم عناصر القوة والضعف في كل مؤسسة، ومن وسائل ذلك إعداد خطة نظرية عالية المعايير لتحقيق هدف كبير، وما يحتاجه من قُدُرات فكرية وعملية لبلوغ الهدف وللتعامل مع الأحداث والعواقب المحتملة، ثم مقارنة ذلك بالواقع القائم في المؤسسة لأجل التحسين والتطوير، أي هل بلغت عوامل القوة أشدها بالقياس إلى الغاية المطلوبة أم لا؟. كما يمكن إجراء تنفيذ تجريبي لفحص القدرات. وسبق أن ذكرنا عدم جواز انتظار أن يظهر ضعف أو نقص أو ثغرة، ولكن يجب البحث عن هذه الأمور ونصب كمائن لإظهار الخفي منها، كما يفعل الصياد الماهر.

والضعف كالمرض، يمكن أن يكون ضعفاً أو فساداً عاماً، ويمكن أن يكون موضعياً. فينبغي في تشخيص أي ضعف أو فشل تحديد موضعه أو مركز ثقله إن لم يكن عاماً، وذلك كي يكون توجيه المعالجة صحيحاً، وقد بينا ذلك في مبحث الإصلاح وإدارة المشكلات. وكل موضع ضعيف يدخل العمل فإنه يحتاج إلى واحد من أمرين: إما عمليات تقوية مباشرة، وإما تقوية غير مباشرة أي عمليات تعويض الضعف، ويمكن التعويض بتقوية أجزاء أخرى يمكن أن تخفف آثار الجزء الضعيف، وكذلك يمكن التعويض في حال قيام

الصراع بعمليات توهين العدو. والخيار بين هذه الأمور يعتمد على نوع العمل والروابط بين أجزائه. وعمليات التقوية غير المباشرة لها وسائل كثيرة، منها التفوق المعنوي. ومنها إيقاع العدو في الخطأ عن طريق المناورة والخدع. ومنها ممارسة الضغوط المتاحة كالضغط السياسي والإعلامي والنفسي وغيرها. ومنها عمليات توهين قوة العدو، ويمكن مراجعتها في المصادر الاستراتيجية والعسكرية.

قُدُرات حماية الأمن الوطني ومنع العدوان:

فمن المحاور المهمة هل تستطيع الدولة حماية أمنها الوطني بقدراتها الذاتية أم تفتقر إلى حماية الآخرين في ذلك، وتضطر حينذاك إلى التعامل بكفاءة وذكاء مع ما يفرضه القوي؟ ويكون الجواب بعد رصد شامل للقوى الداخلية ومدى تعاضدها ورصد للمخاطر والتهديدات الخارجية، القريبة منها والمتوسطة والبعيدة، ثم ما هو التوازن الموجود الآن وما هي احتمالات تغييره. ويتوهم بعضهم أن الرصد يقتصر على رصد العدو، وأما المواطن والصديق والحليف فلا رصد عليه، وهذا محض وَهْم. وذلك أن الرصد مرفوض على الحريات الشخصية المحضة فهي من الحرمات التي لا يصح انتهاكها، وأما المصالح العامة وكل ما يمكن أن يؤثر عليها من الأنشطة الخاصة، فإن الحق عام في معرفة توجهاتها وما يطرأ عليها من تغيرات، وعلى هذا الأصل قامت قوانين الشفافية، وليس تحقيق ذلك إلا بعمليات الرصد أو الرقابة أو الإحاطة والتثبت والإستشعار. ولذلك تجد في ممارسات الدول القوية أن رصد الصديق والحليف أهم في بعض الأحيان من رصد العدو، ولكن ينبغي أن لا يتناقض مع المواثيق المتبادلة. وسيأتي المزيد عن الحماية الذاتية في تفسير قوله تعالى: ﴿إِلَّا بِحَبْلٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَحَبْلٍ مِّنَ ٱلنَّاسِ﴾ آل عمران: ١١٢.

وقريب من ذلك الجواب على سؤال آخر، هل عندك من الإعداد والقوة ما يجعل الآخرين يخشون العمل ضدك؟ وبعبارة أخرى هل تستطيع الوصول إليهم إذا أرادوا إيصال الأذى إليك؟ أي هل تستطيع معهم تطبيق قوله تعالى: ﴿فَمَنِ ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ فَٱعْتَدُواْ عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ﴾ البقرة: ١٩٤؟ ومن كلام خبراء الصراع «الاستعداد للحرب يمنع الحرب».

وتدبر قوله تعالى: ﴿سَتَجِدُونَ ءَاخَرِينَ يُرِيدُونَ أَن يَأْمَنُوكُمْ وَيَأْمَنُواْ قَوْمَهُمْ كُلَّ مَا رُدُّوٓاْ إِلَى

ٱلْفِتْنَةِ أُرْكِسُواْ فِيهَاۚ فَإِن لَّمْ يَعْتَزِلُوكُمْ وَيُلْقُوٓاْ إِلَيْكُمُ ٱلسَّلَمَ وَيَكُفُّوٓاْ أَيْدِيَهُمْ فَخُذُوهُمْ وَٱقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْۚ وَأُوْلَٰٓئِكُمْ جَعَلْنَا لَكُمْ عَلَيْهِمْ سُلْطَٰنًا مُّبِينًا﴾ النساء: ٩١. فمن علامات القوة، وبنقصها يكون الضعف، أولاً: القدرة على المواجهة أو الرد. ثانياً: القدرة على ردع أو منع الأعمال العدائية. والدول القوية تُخفي عادة جانباً كبيراً من قُدُراتها، وذلك لاجتناب رد فعل عدائي ولعدم تحفيز الخصم على المنافسة، ومع ذلك فإنها تُظهر ما يكفي لردع العدوان، وتنبه أحياناً إلى أن لديها ما تخفيه.

وسيأتي المزيد في الكلام عن رفع الحرج عن الضعيف إن شاء الله تعالى.

عمليات التوهين والاستنزاف:

وهذه أنواع كثيرة من الأعمال التي تؤدي إلى التوهين وإضعاف القوة، ويمكن أن تكون بسبب عوامل داخلية أو خارجية، وتقوم كلها على التجريد من القوة، ولذلك يحتاج كل طرف إلى فهم هذه العوامل لحماية نفسه منها، كما يتبادل المتحاربون توظيفها ضد بعضهم. وتدبر هنا نحو قوله تعالى: ﴿ إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي ٱلْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضْعِفُ طَآئِفَةً مِّنْهُمْ يُذَبِّحُ أَبْنَآءَهُمْ وَيَسْتَحْيِۦ نِسَآءَهُمْۚ إِنَّهُۥ كَانَ مِنَ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴾ القصص: ٤، فعبارة ﴿يَسْتَضْعِفُ﴾، مضارع لصيغة «استفعل»، وتُستعمل هذه الصيغة لمعان، منها الجعل والإتخاذ، كقولهم: استعبده أي جعله عبداً، ومثله استخدم واستأجر فلاناً، وقال تعالى: ﴿وَٱسْتَشْهِدُواْ شَهِيدَيْنِ مِن رِّجَالِكُمْ ﴾ البقرة: ٢٨٢، أي اتخذوا أو اجعلوا لكم شهيدين، وقريب من ذلك قوله تعالى: ﴿وَٱسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ هود: ٦١، فيمكن أن تكون بمعنى: جعلكم عُمَّارَها أو طلب منكم عمارتها، والمعنيان متقاربان من جهة الحكم التكليفي. فسياسة الطغيان هي احتكار القوة وتجريد الآخرين منها، أي جعل الآخرين ضعفاء. وتوجد في ذلك وسائل وعوامل كثيرة داخلية أو خارجية، منها:

● الترهل والإندثار التلقائي، وقد ذكرناه في (المنطلق) في تفسير عبارة ﴿حَتَّىٰ عَفَواْ﴾ من قوله تبارك وتعالى: ﴿ ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ الأعراف: ٩٥. وذكرنا أن الترهل إنتفاخ برخاوة، حيث تجد الصورة الخارجية الكبيرة للمؤسسات وعددها والعاملين فيها والمشاريع الكثيرة. ولكن

حين تنظر في مضامينها الداخلية تجد أنها قد فقدت عوامل مهمة، كالحزم والمغالبة والإشتداد والنظافة وغيرها. ويمكن أن يؤدي الترهل إلى انهيارات كبيرة مفاجئة أو سريعة، لأن كثرة الثغرات وحجمها يؤدي إلى سهولة الاستهداف العدائي، كما تنبه إليه عبارة ﴿فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ﴾.

● قضم الأطراف، أي إحداث مشاكل كبيرة في الأطراف التي تقل سيطرة المركز عليها، وهذا من مضامين قوله تعالى: ﴿ بَلْ مَتَّعْنَا هَٰٓؤُلَآءِ وَءَابَآءَهُمْ حَتَّىٰ طَالَ عَلَيْهِمُ ٱلْعُمُرُ ۗ أَفَلَا يَرَوْنَ أَنَّا نَأْتِى ٱلْأَرْضَ نَنقُصُهَا مِنْ أَطْرَافِهَآ ۚ أَفَهُمُ ٱلْغَٰلِبُونَ ﴾ الأنبياء: ٤٤، يوضح الأمر أن قوة كل كيان سياسي لا تظهر إلا إذا ارتكزت على ارض سواء كان إرتكازا سياسياً أو عسكرياً أو اقتصادياً، وكل أرض تملكها جهة سياسية من غير أن يظهر نفوذها عليها فهي في حكم الأرض الساقطة أو المسلوبة. ولذلك فإن قضم الأرض يصلح أن يكون كناية عن انحدار أو تناقص النفوذ السياسي وبالتالي العسكري عليها. والأطراف جمع طرَف وهي النواحي والجوانب، ومنتهى الشئ طرفه. ومن الجهة الواقعية وبصرف النظر عن المشروعية، فإن من الوسائل المستعملة في الصراع قديماً وحديثاً: قضم نفوذ العدو من نواحيه وجوانبه المهمة أو النواحي التي تؤدي إلى أضرار متسلسلة تصل فيما بعد إلى المركز، أو إضعاف المركز مما يوهن النفوذ على الأرض في الأطراف. وهذا كله بعد تقويم دقيق لقدرات العدو ونفوذه في الداخل، ثم تقسيمها إلى عوامل مركزية وعوامل متطرفة. وأما الوسائل التنفيذية فكثيرة جداً وتحتاج إلى ذهن متوقد واضطلاع على وسائل الآخرين بالإضافة إلى قيود التشريعات التي تخص هذا المجال. وقد تتخذ هذه العمليات أشكالاً متعددة، فإن بعض أطراف الصراع الداخلي مثلاً قد تجد ملاذاً آمناً وقدرة على التحرك في الأطراف البعيدة عن سلطة المركز.

● تقويض القواعد، أي تقويض البنى التحتية لأنظمة الدولة والمؤسسات، مما يمكن أن يؤدي إلى توهين متدرج ثم إلى انهيار كبير. وتدبر في ذلك قوله تعالى: ﴿ذَٰلِكَ مَثَلُهُمْ فِى ٱلتَّوْرَىٰةِ ۚ وَمَثَلُهُمْ فِى ٱلْإِنجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْـَٔهُۥ فَـَٔازَرَهُۥ فَٱسْتَغْلَظَ فَٱسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ يُعْجِبُ ٱلزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ ٱلْكُفَّارَ ۗ﴾ الفتح: ٢٩، فمعنى ﴿فَٱسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ﴾، أي قام معتدلاً على الأعمدة (البنية التحتية) التي تمتد منها الفروع، وساق الزرع هو الأصل الذي تخرج منه الفروع والسنبل، والسوق جمع ساق؛ ومعنى يعجب الزراع أي يُسر المؤمنين الذين شاركوا في

رعاية الزرع؛ ومعنى ليغيظ بهم الكفار أي ليُلحق بهم الشعور بالكرب والغضب والخيبة لأنهم لا يستطيعون النيل من البناء بعد أن استغلظ واستوى على سوقه. وقد سبق تفسير الآية الكريمة في أوائل هذه الدراسة وتفسير أوسع في مبحث التدرج من (المنطلق). فلا شك أن البناء قبل الصراع، وأن لكل نشاط بنية تحتية تحتاج إلى عناية فائقة. وقلنا إن تدمير البنى التحتية يؤدي إلى انهيارات كبيرة، كما ينبه إليه قوله تبارك وتعالى: ﴿ قَدْ مَكَرَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَأَتَى ٱللَّهُ بُنْيَـٰنَهُم مِّنَ ٱلْقَوَاعِدِ فَخَرَّ عَلَيْهِمُ ٱلسَّقْفُ مِن فَوْقِهِمْ وَأَتَـٰهُمُ ٱلْعَذَابُ مِنْ حَيْثُ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ النحل: ٢٦، وقد سبق تفسير الآية الكريمة.

● ضعف السياسة الخارجية، وربما يدور الضعف هنا على جانبين، الأول: الانزواء إلى النفس وفقدان مهارات التفاعل والتأثير الخارجي، وقد سبق ذكر ذلك. الجانب الثاني: استفزاز الآخرين والفشل في تقليل الأعداء المتأهبين، وهذا قد سبق ذكره في مبحث التفاوض، تحت عنوان «الاحتواء»، وعنوان «التقليل من الاستفزاز والتهديد».

● أعمال التقويض والاستنزاف، وهذه قد تكون طبيعية بقدر الله تعالى، كما في قوله عز وجل ﴿ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمُ ٱلطُّوفَانَ وَٱلْجَرَادَ وَٱلْقُمَّلَ وَٱلضَّفَادِعَ وَٱلدَّمَ ءَايَـٰتٍ مُّفَصَّلَـٰتٍ فَٱسْتَكْبَرُوا۟ وَكَانُوا۟ قَوْمًا مُّجْرِمِينَ ﴾ الأعراف: ١٣٣. وقد تكون متعمدة من الداخل كما في قوله تعالى: ﴿ وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِى ٱلْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ ٱلْحَرْثَ وَٱلنَّسْلَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلْفَسَادَ ﴾ البقرة: ٢٠٥. وقد تكون مدبرة من عدو خارجي، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿كُلَّمَآ أَوْقَدُوا۟ نَارًا لِّلْحَرْبِ أَطْفَأَهَا ٱللَّهُ ۚ وَيَسْعَوْنَ فِى ٱلْأَرْضِ فَسَادًا ۚ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴾ المائدة: ٦٤، فهم يوقدون النار لإنشاء الحروب وكذلك لإدامتها، لأنها من أعظم وسائل استنزاف القدرات البشرية والمالية والعمرانية والتقنية، وقد تكون لهم مهارة عالية في تحريك جبهات عديدة سياسية واقتصادية وعسكرية، لجعل الآخر محاطاً بالمعضلات من كل جهة. وتوجد وسائل أخرى كثيرة كالتوريط السياسي والاقتصادي وإثارة الأزمات والإفقار وزيادة التخلف وغيرها. وقد تفعل ذلك طوائف بلا سبب عادل ولكنه الإسراف في الخوف من المستقبل، حتى يصير الشر السياسي عملاً تلقائياً وكأنه سجية. وتوجد طريقتان لمواجهة هذه العمليات، **الطريقة الأولى:** مواجهة العدو المحارب بالمثل مع الانضباط بالشرعية، فقد قال تعالى: ﴿ مَا كَانَ لِأَهْلِ ٱلْمَدِينَةِ وَمَنْ حَوْلَهُم مِّنَ ٱلْأَعْرَابِ أَن يَتَخَلَّفُوا۟ عَن رَّسُولِ ٱللَّهِ وَلَا يَرْغَبُوا۟ بِأَنفُسِهِمْ عَن نَّفْسِهِۦ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ

لَا يُصِيبُهُمْ ظَمَأٌ وَلَا نَصَبٌ وَلَا مَخْمَصَةٌ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَلَا يَطَـُٔونَ مَوْطِئًا يَغِيظُ ٱلْكُفَّارَ وَلَا يَنَالُونَ مِنْ عَدُوٍّ نَّيْلًا إِلَّا كُتِبَ لَهُم بِهِۦ عَمَلٌ صَـٰلِحٌ﴾ التوبة: ١٢٠، فإذا كانت السياسة الدفاعية منضبطة بالسياسة النبوية كما هو واضح من السياق فتدبر عبارة ﴿وَلَا يَطَـُٔونَ مَوْطِئًا يَغِيظُ ٱلْكُفَّارَ وَلَا يَنَالُونَ مِنْ عَدُوٍّ نَّيْلًا ﴾، فإنها تشمل عمليات استنزاف أو تخفيض قوة العدو المحارب. وكذلك تشمل العبارة أنواع الوسائل العسكرية وغير العسكرية مع العدو المحارب، كتجفيف منابع العدوان وخفض المعنويات وغير ذلك، ولكن مع إعمال المنظومة الشرعية في الصراع وما تقبله أو تمنعه هذه المنظومة. ومجال هذا النوع من الصراع وأنواعه وأحكامه الشرعية اوسع بكثير من مجال التقاء الجيوش في المعارك الكبرى. **الطريقة الثانية**: الرصد الاستخباري والإجراءات الوقائية، وتدبر قوله تعالى: ﴿وَٱقْعُدُوا۟ لَهُمْ كُلَّ مَرْصَدٍ﴾ التوبة: ٥، جاءت هذه العبارة في سياق التعامل مع المشركين المحاربين، وقد ذكرنا قبل قليل تحت عنوان «قُدُرات حماية الأمن الوطني» أن الرصد غير مقتصر على العدو، ولكنه فيما يتصل بالمصالح العامة يشمل المواطن والصديق والحليف أيضاً. والرصد هو التهيؤ والاستعداد مع المراقبة، لأجل فهم مجريات الأحداث والتعامل معها، والمرصد هو موقع الرصد أو هو مصدر ميمي، فآية التوبة توجب رصد كل بوادر وبدايات عناصر العدوان وإلحاق الشر والاستنزاف والعمل على منعه.

● أسباب أخرى يمكن فهمها مما تقدم في هذه الدراسة وفي (المنطلق)، كتمييع الفكر والمفاهيم، وكالركود ومقاومة التحسين والتغيير، وضعف القُدُرات والموارد الاحتياطية، وضعف وسائل مضاعفة القوة كالتقنيات المتطورة، وضعف عنصر المناورة أو فقه الخيارات والبدائل، والفساد الوظيفي وخاصة فساد القيادات، وسهولة الاستهداف والمباغتة، وضعف الاستقرار، وعمليات الهدم الداخلي، وعمليات الاستدراج والتوريط، وعدم توازن الأنشطة الحيوية، وعدم الانضباط بالوسع، إما بفعل أقل مما في الوسع بسبب الخمول أو الإسراف في التحفظ، وإما بتجاوز الوسع والسير إلى التهلكة، وإما بإهمال تنمية الوسع.

أوهام القوة والضعف:

في القرآن الكريم أمثلة متعددة من ذلك، ففي المجال العسكري قوله تعالى: ﴿وَظَنُّوٓا۟ أَنَّهُم مَّانِعَتُهُمْ حُصُونُهُم مِّنَ ٱللَّهِ فَأَتَىٰهُمُ ٱللَّهُ مِنْ حَيْثُ لَمْ يَحْتَسِبُوا۟ ۖ وَقَذَفَ فِى قُلُوبِهِمُ ٱلرُّعْبَ ۚ يُخْرِبُونَ

بُيُوتَهُم بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِى ٱلْمُؤْمِنِينَ فَٱعْتَبِرُواْ يَٰٓأُوْلِى ٱلْأَبْصَٰرِ﴾ الحشر: ٢، وقال تعالى: ﴿قَالُواْ لَا طَاقَةَ لَنَا ٱلْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِۦ﴾ البقرة: ٢٤٩، إلى قوله تعالى: ﴿فَهَزَمُوهُم بِإِذْنِ ٱللَّهِ وَقَتَلَ دَاوُۥدُ جَالُوتَ وَءَاتَىٰهُ ٱللَّهُ ٱلْمُلْكَ وَٱلْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُۥ مِمَّا يَشَآءُ﴾ البقرة: ٢٥١، وقوله تعالى: ﴿وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ كَثْرَتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنكُمْ شَيْـًٔا وَضَاقَتْ عَلَيْكُمُ ٱلْأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُم مُّدْبِرِينَ﴾ التوبة: ٢٥. وفي المجالات غير العسكرية قوله تعالى: ﴿ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ ٱلسَّيِّئَةِ ٱلْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَواْ وَّقَالُواْ قَدْ مَسَّ ءَابَآءَنَا ٱلضَّرَّآءُ وَٱلسَّرَّآءُ فَأَخَذْنَٰهُم بَغْتَةً وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ﴾ الأعراف: ٩٥، وقوله تعالى: ﴿وَدَخَلَ جَنَّتَهُۥ وَهُوَ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِۦ قَالَ مَآ أَظُنُّ أَن تَبِيدَ هَٰذِهِۦٓ أَبَدًا﴾ الكهف: ٣٥. المهم أن تقدير القوة والضعف في القرار السياسي والاستراتيجي يجب أن يكون في غاية البعد عن تأثير العاطفة والتسرع والتفرد وضعف الاهتمام والإسراف في تقدير دلائل القوة أو دلائل الضعف، لأن الخطأ فيه قد يؤدي إلى تهلكة عامة أو ضياع فرص كبيرة. ويلحق بذلك أوهام النصر، وله أمثلة واقعية عديدة. وسبب هذه الأوهام يرجع إلى عوامل معرفية وفكرية ونفسية، كقلة المعطيات المعرفية وضعف الرأي في تحليلها وفهمها والاستهانة بقانون الاحتمالات والغرور وسهولة الإنخداع بأفكار التحريك. وفي كثير من الأحيان يكون السبب الخارجي هو الإنخداع بعمليات تحريك الأفكار لاستدراج جهة معينة إلى قرار خاطئ. ومن الأسباب الموهمة والعالية الخطورة الرؤية الضيقة أو الجزئية التي تغفل أو تستخف بالمتعلقات والتوازنات والعواقب، كمن أخذ بقضية جزئية في السياسة أو الجهاد، ونسي أن القضية الجزئية وإن كان لها قانونها الخاص فإنها ينبغي أن تكون خادمة للحالة العامة وليست مُفسدة لها. مثال ذلك من العلوم العسكرية العملية التعرضية التي يُراد منها مساعدة مجمل الخطة العسكرية، ومن يغفل عن هذه العلاقة فإنه قد يقوم بعملية تعرضية عمياء تُفسد العمل العسكري جملة وتسبب خسائر فادحة.

عوامل مضاعفة القوة وتحدي الفوارق المادية:

وهذه عوامل عديدة، جوهرها التفوق النوعي في مجال مؤثر، فمنها المعنويات والإدارة الذكية ومهارات المناورة والبدائل، والتدريب العالي والتقنيات المتطورة ومهارات الاستنفار والتحريك والعمليات الاستخبارية، وغير ذلك من مجالات المغالبة. وسننبه إليها

بعد قليل في الكلام عن نقطة أو عتبة التحول إن شاء الله تعالى.

الواجهات الخادعة:

قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مَسْجِدًا ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًا بَيْنَ الْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِمَنْ حَارَبَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ مِن قَبْلُ وَلَيَحْلِفُنَّ إِنْ أَرَدْنَا إِلَّا الْحُسْنَىٰ وَاللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّهُمْ لَكَاذِبُونَ﴾ التوبة: ١٠٧. الواجهات الخادعة كثيرة جداً، تبدأ من الصورة الظاهرية لمسجد، إلى المؤسسة الخيرية أو الثقافية أو الاقتصادية أو السياسية أو الفنية أو الإعلامية وغيرها، وإلى مراكز اللهو والترف، وإلى تجار الأسلحة والجنس والمخدرات. وتوجد مؤشرات تثير الشك كالتعرض لضغوط أو إغراءات أو ظهور تحولات مريبة أو تضمين معان باطنة. وتدور مرجعية الواجهات الخادعة بين مجاميع الفساد الوظيفي وشبهه، ومجاميع الاستخبارات المعادية، ومجاميع المؤسسات التي تعمل في الظلام، ومجاميع العصابات المنظمة. وكثيراً ما تحصل هذه المجاميع على إمداد داخلي وخارجي، كما قال تعالى: ﴿وَإِخْوَانُهُمْ يَمُدُّونَهُمْ فِي الْغَيِّ ثُمَّ لَا يُقْصِرُونَ﴾ الأعراف: ٢٠٢، ويكثر جداً أيضاً أن تتعاون هذه المجاميع فيما بينها. وتفاقم هذه المجاميع يمكن أن يدمر دولة كبيرة أشد الدمار، ولذلك يحتاج الأمر إلى رصد دقيق وتقويم متكرر للأعمال والنوايا والعلاقات وإجراءات فاعلة. ويمكن مراجعة ما سبق ذكره من تقويم النوايا والدوافع في المبحث الخامس، والتقويم السياسي للمؤسسات والدول الأجنبية في المبحث الثاني.

مراتب ودرجات السلم والصراع وقضية التوازن:

ينبه إلى درجات الصراع نحو قوله تعالى: ﴿۞ لَتَجِدَنَّ أَشَدَّ النَّاسِ عَدَاوَةً لِّلَّذِينَ آمَنُوا الْيَهُودَ وَالَّذِينَ أَشْرَكُوا ۖ وَلَتَجِدَنَّ أَقْرَبَهُم مَّوَدَّةً لِّلَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ قَالُوا إِنَّا نَصَارَىٰ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّ مِنْهُمْ قِسِّيسِينَ وَرُهْبَانًا وَأَنَّهُمْ لَا يَسْتَكْبِرُونَ ﴿٨٢﴾ وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَىٰ أَعْيُنَهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ ۖ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ ﴿٨٣﴾﴾ المائدة: ٨٢ – ٨٣.

وهذا أصل في غاية الأهمية، وقد سبق بيان معنى السلم والدفاع، ونحتاج هنا إلى بيان معنى الحرب وهي نقيض السلم. ونذكّر بأن الصراع وكذلك الدفاع أعم بكثير من الحرب

والقتال، وكذلك الحرب هي أعم من القتال لأن الحرب يمكن أن تكون غير قتالية بمعنى عدم مباشرة القتال ولكنها قد تؤدي إليه، فإن المحروب هو المسلوب المنهوب والحارب الـمُشَلِّح أي الغاصب الـذي يعري الناس ثيابهم، وقد يسمى كل سلب حرباً كما ذكر الراغب، بل قال أبو البقاء الكفوي: كل من عصاك فهو حَرْب لك.أهـ من (الكليات). ويُقال: حَرِبَ فلان حرباً أي أُخذ ماله فهو حَرِبٌ ومحروب وحريب، والـحَرَب بالفتح: سلب المال، وحرِب الرَّجلُ: اشتدّ غضبُه. والحرْب بمعنى المعركة والقتال هو من هذا الأصل العام، وربما يكون الصراع القتالي هو الذي يتبادر إلى الذهن من إطلاق لفظ الحرب بلا قيود، وذلك بحكم كثرة الاستعمال ولأن كل حرب يمكن أن تؤدي إلى القتال، ومنه قوله تعالى: ﴿ فَإِمَّا تَثْقَفَنَّهُمْ فِي ٱلْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِم مَّنْ خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ ﴾ الأنفال: ٥٧، وقوله تعالى: ﴿فَإِمَّا مَنًّا بَعْدُ وَإِمَّا فِدَآءً حَتَّىٰ تَضَعَ ٱلْحَرْبُ أَوْزَارَهَا﴾ محمد: ٤. ويقال أيضاً: فلان حَرْبٌ لي أي عدو محارب وإن لم يكن محاربا، كما في (المحكم) وفي (لسان العرب)، وأَنا حَرْبٌ لِمَنْ حارَبَني أَي عَدوّ. وقد قال تعالى: ﴿ إِنَّمَا جَزَٰٓؤُاْ ٱلَّذِينَ يُحَارِبُونَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَيَسْعَوْنَ فِي ٱلْأَرْضِ فَسَادًا ﴾ المائدة: ٣٣، فكثير من أنواع المحاربة لا تباشر القتال كإدارة شبكات الفساد والفسق المنظم. وأيضاً فإن حرب التجويع والقهر وتنمية التخلف قد تطول وتكون أشد من الحرب القتالية، كما في قوله تبارك وتعالى: ﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلشَّهْرِ ٱلْحَرَامِ قِتَالٍ فِيهِ ۖ قُلْ قِتَالٌ فِيهِ كَبِيرٌ ۖ وَصَدٌّ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ وَكُفْرٌۢ بِهِۦ وَٱلْمَسْجِدِ ٱلْحَرَامِ وَإِخْرَاجُ أَهْلِهِۦ مِنْهُ أَكْبَرُ عِندَ ٱللَّهِ ۚ وَٱلْفِتْنَةُ أَكْبَرُ مِنَ ٱلْقَتْلِ ﴾ البقرة: ٢١٧، بل إن مدار الحروب غير القتالية يدور على سلب الحقوق كما هو الأصل في معنى الحرب. ولذلك فإن الاستعمال المعاصر للفظ الحرب استعمال صحيح من حيث الجملة كقولهم حـرب نفسـية وحـرب إعلامية وحـرب اقتصادية وحـرب أفكار وحـرب باردة وما أشبه ذلك.

ويظهر أن من الفروق بين العداوة والحرب، أن العداوة يمكن أن تكون مضمرة أي ساكنة من غير عمل، وأما الحرب فهو عمل ثابت بمضامين العداوة. ولابد من القدرة على التمييز بين الحرب وما ليس بحرب من وجوه الصراع والتدافع والتنافس، والتمييز كذلك بين أنواع ودرجات الحرب، ومن لم يميز بين هذا وذاك فإنه يقع في مصاعب وخطوب كبيرة، وذلك لأن اتخاذ القرار في حق طرف معين أنه محارب أو غير محارب له تبعات خطيرة جداً،

وهذه الوظيفة تتطلب مهـارة عالية في مجال العلاقات الخارجية والمفاوضات وفي مجال الصراع الخفي والحرب غير القتالية، وذلك لاستثمار هذه المهارات كلها في تحديد نوع المواجهة وسـقفها، وقد قال تبارك وتعالى: ﴿فَمَنِ ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ فَٱعْتَدُواْ عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا ٱعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ ۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَٱعْلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلْمُتَّقِينَ﴾ البقرة: ١٩٤.

يوضح الأمر قوله تعالى: ﴿وَدَخَلَ ٱلْمَدِينَةَ عَلَىٰ حِينِ غَفْلَةٍ مِّنْ أَهْلِهَا فَوَجَدَ فِيهَا رَجُلَيْنِ يَقْتَتِلَانِ هَٰذَا مِن شِيعَتِهِۦ وَهَٰذَا مِنْ عَدُوِّهِۦ ۖ فَٱسْتَغَٰثَهُ ٱلَّذِى مِن شِيعَتِهِۦ عَلَى ٱلَّذِى مِنْ عَدُوِّهِۦ فَوَكَزَهُۥ مُوسَىٰ فَقَضَىٰ عَلَيْهِ ۖ قَالَ هَٰذَا مِنْ عَمَلِ ٱلشَّيْطَٰنِ ۖ إِنَّهُۥ عَدُوٌّ مُّضِلٌّ مُّبِينٌ ﴿١٥﴾ قَالَ رَبِّ إِنِّى ظَلَمْتُ نَفْسِى فَٱغْفِرْ لِى فَغَفَرَ لَهُۥٓ ۚ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلْغَفُورُ ٱلرَّحِيمُ ﴿١٦﴾﴾ القصص: ١٥ – ١٦، فتدبر أن المقتول عدو، ومع ذلك كان قتله غير جائز ومن عمل الشيطان، ثم تدبر قوله تعالى: ﴿فَأَصْبَحَ فِى ٱلْمَدِينَةِ خَآئِفًا يَتَرَقَّبُ فَإِذَا ٱلَّذِى ٱسْتَنصَرَهُۥ بِٱلْأَمْسِ يَسْتَصْرِخُهُۥ ۚ قَالَ لَهُۥ مُوسَىٰٓ إِنَّكَ لَغَوِىٌّ مُّبِينٌ ﴿١٨﴾ فَلَمَّآ أَنْ أَرَادَ أَن يَبْطِشَ بِٱلَّذِى هُوَ عَدُوٌّ لَّهُمَا قَالَ يَٰمُوسَىٰٓ أَتُرِيدُ أَن تَقْتُلَنِى كَمَا قَتَلْتَ نَفْسًۢا بِٱلْأَمْسِ ۖ إِن تُرِيدُ إِلَّآ أَن تَكُونَ جَبَّارًا فِى ٱلْأَرْضِ وَمَا تُرِيدُ أَن تَكُونَ مِنَ ٱلْمُصْلِحِينَ ﴿١٩﴾﴾ القصص: ١٨ – ١٩.

وأما التوازن أو توازن القوى، فيُراد به النفوذ النسبي الذي استقرت الأطراف المتنافسة على المحافظة عليه. وتحاول الأطراف عدم كسر التوازن إلا بتفوق نوعي مأمون العواقب، أي ضبط مرونة الصراع لاجتناب التصعيد أو للمحافظة على أقل ما يمكن من الأضرار. ولما كان السلام غاية عليا، فإن نقطة التوازن هي نقطة تحقيق السـلام المقبول. وعنـد تعـذر السـلام الشـامل، فإن عتبة التوازن تصبح الحدود التي تمنع الصراع المحدود من التحول إلى حرب مفتوحة. وقبول نقطة التوازن يخضع لتقويم دقيق، فقد تُـقبل شروط ثقيلة (كما في الحديبية) من أجل مصالح مستقبلية. وواضح أن استقرار نقطة التوازن ليس بثابت، بل هو قابل للتحريك والتغيير سواء كان التحريك بتعقـل أو بغير تعقـل. وبهـذا التحريك توسـع نفوذ دول وقامت حروب مدمرة. فالحرص على ضبط التصعيد لاجتناب الحرب يقتضي ضبط نوع ومقادير الحركة والتغيير في التوازن، وتشخيص النقطة الحرجة التي يجب عدم بلوغها أو التوقف قبلها أو عند عتبتها أو التراجع عنها. ويقابل ذلك النقطة الحرجة في اغتنام الفرصة، فإن لم تُـغتنم ضاعت، وربما تتحول لصالح الخصم. فإذا كان في اغتنام الفرصة درجة مهمة من كسر التوازن، فشروطها معروفة أي وجود تفوق نوعي مأمون

العواقب ويكفي لردع الخصم عن أي تصعيد كبير. غير أن فهم هذه الشروط عرضة للخطأ والعواقب المدمرة، خاصة عند تقارب القوى المتقابلة وعند استفزاز خصم متفوق. مثال ذلك ما حصل مع هتلر حين بدأ بالتوسع بحجج عرقية (الأصل الجرماني) ثم تمادى في التوسع وكسر التوازن بحجة المجال الحيوي لألمانيا، وتسبب ذلك في حرب عالمية، لأن كسر التوازن قد يُفسر بسهولة على أنه تحضير للحرب، خاصة إذا اقترن بعقيدة التوسع والهيمنة وإضعاف المجال الحيوي للمنافسين.

ولما كانت العقائد المتناقضة موجودة أبداً، وما يتبعها من الدوافع المتناقضة، فإن من الأمور البالغة الأهمية رصد دقيق للأوضاع من أجل:

- معرفة مجالات التناقض والتعادي.
- هل يوجد صراع فعلي (كامن أو ظاهر) وما هي مجالاته ودرجاته؟
- كيف ينبغي أن يكون التفاعل مع الصراع وبأي درجة؟
- ما هو الموقف من التوازن بين الطرفين في درجة الصراع؟ أهو الإبقاء على التوازن، أم التصعيد عند وجود أي مبالغة لدى الطرف الآخر، أم محاولة إعادة التوازن، أم محاولة الإصلاح وخفض متبادل، أم غيرها؟ وما هي العواقب المحتملة من كل ذلك؟
- رصد مؤشرات حركة التوازن بين الأطراف المتفاعلة كلها؟ مثل:

✓ التسلح والتسابق فيه.

✓ بناء وتغيير العلاقات والتحالفات.

✓ التدخلات الخارجية.

✓ حرب الأفكار وعمليات التحريك بالفكرة.

✓ الاختراق والتدخل (المباشر وغير المباشر) في الشؤون الداخلية والبحث المتواصل عن فرص كسر التوازن.

✓ الأزمات وسوء استغلالها.

ومن يجهل هذه الأمور فإنه يتفاعل على غير بصيرة ويكون غالباً هو الخاسر، وقد يسعر حرباً مدمرة يمكن اجتنابها بالتفاوض أو بصراع فكري أو بشبه ذلك من الأنشطة غير القتالية. وهذه الأخطاء يقع فيها الأقوياء والضعفاء، غير أن خسائر الضعيف أقرب إلى معنى الحسم والاستئصال، وهذا ما يناسب الكلام عن ذلك في هذا المبحث.

تشخيص وتقويم نقطة أو عتبة التحول بين القوة والضعف:

قال تعالى: ﴿ ٱلْـَٔـٰنَ خَفَّفَ ٱللَّهُ عَنكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا ۚ فَإِن يَكُن مِّنكُم مِّا۟ئَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا۟ مِا۟ئَتَيْنِ ۚ وَإِن يَكُن مِّنكُمْ أَلْفٌ يَغْلِبُوٓا۟ أَلْفَيْنِ بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۗ وَٱللَّهُ مَعَ ٱلصَّـٰبِرِينَ ﴾ الأنفال: ٦٦، نذكر أولاً أن ظرف الزمان: «الآن»، يتعلق في الآية بالتخفيف وليس بعلم الله تعالى، وتكون عبارة ﴿وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا﴾ الأنفال: ٦٦، حالاً ثابتة كما ذهب إليه ابن عاشور أو إستئنافاً بيانياً، والمعنى: وقد علم قبل ذلك أن فيكم ضعفاً. فتدبر هنا استعمال ظرف الزمان ﴿ ٱلْـَٔـٰنَ﴾، فإنه يمثل نقطة التحول من عمل إلى عمل آخر. فكل ضعف يجب أن يُقَوَّم كي يَـقِل التكليف بمقداره ما لم تتم تقويته أو تعويض ضَعفه بالبدائل. وواضح أن ظرف الزمان ﴿ ٱلْـَٔـٰنَ﴾ خاص بتلك المرحلة المحددة في عهد النبوة، فحكمه الشرعي متعلق بحكم وضعي على الأرض، فهو لا يشمل الأحوال التي يكون فيها ميزان القوة والضعف خلاف تلك المرحلة. يوضح الأمر أن القوة والضعف قضية نسبية ومتغيرة لأنها تعتمد على متغيرات كثيرة داخلية وخارجية. ويوجب ذلك أموراً مهمة، **الأمر الأول**: حساب مدى وأقصى ما يمكن لكل طرف أن يفعله؛ **الأمر الثاني**: فهم التوازن المستقر وطرق تفاعل الأطراف المتنافسة معه؛ **الأمر الثالث**: رصد أي ميل في التوازن لمعرفة ما هو مجال أو نطاق الخيارات الممكنة، أهو المحافظة على الاستقرار، أم يحتاج إلى زيادة في قوة العمل، أم العكس أي إجراءات تخفيف وتراجع مباشرة أو غير مباشرة وكبيرة أو جزئية؟ وعدم رؤية معطيات التوازن وما يتبعه من عدم أو تأخر تشخيص نقطة التحول يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة في العمل السياسي والدفاعي والاقتصادي وغيره، وقد يؤدي إلى أيضاً استبدال التراجع بهزيمة منكرة وتنازلات كبرى. وذلك أن الهزيمة في كثير من الأحيان ليست حدثاً منفرداً، ولكنها سلسلة من الهزائم والتنازلات، لأن الخصم لن يتوقف عن الملاحقة وفرض التنازلات. فسواء كان الصراع سياسياً أو غيره فإنه يتطلب معرفة جيدة بموازين القوة

والضعف عند الأطراف الفاعلة كلها، وكذلك رصد وتشخيص نقاط التحول عند كل طرف. ومن الأمور المهمة هنا أن عتبة التحول بين الضعف والقوة أو مضاعفة القوة وتحدي الفوارق المادية، تعتمد على مضامين العقل والعلم وما يُبنى عليها من عمل، كما تدل عليه عبارة ﴿بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَفْقَهُونَ﴾، أي بسبب أنهم لا يفقهون، والفقه هو الفهم وهو العلم الناتج عن تشغيل أدوات الفهم، فسبب الغلبة هو الفقه في عوامل الغلبة وتحويلها إلى عمل، المعنوية منها والمادية. فلا شك أن تحدي الفوارق المادية يقوم على هذه المضامين. ومن الخطأ أن يظن بعضهم أن الصبر في الآية محصور بالصبر أثناء المعركة، بل هو صبر على إعداد متطلبات الغلبة والتفوق.

ومن الأمثلة المشهورة في حالة الحرب، مضامين قوله تبارك وتعالى: ﴿ وَمَن يُوَلِّهِمْ يَوْمَئِذٍ دُبُرَهُۥٓ إِلَّا مُتَحَرِّفًا لِّقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّزًا إِلَىٰ فِئَةٍ فَقَدْ بَآءَ بِغَضَبٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَمَأْوَىٰهُ جَهَنَّمُ ۖ وَبِئْسَ ٱلْمَصِيرُ﴾ الأنفال: ١٦، فيجب تشخيص التغيرات في ميزان القوة والضعف في الوقت المناسب لاتخاذ القرار بالثبات أو بالتحول إلى فئة (أي الإنسحاب إليها) أو التراجع للإعداد. وتدبر قصة غزوة مؤتة وكيف كان مركز المدينة هو ملاذ خالد بن الوليد في عملية الإنسحاب بالجيش، وسيأتي الحديث فيها إن شاء الله تعالى.

ويتصل بذلك ما أشرنا إليه في (المنطلق) من «فن التراجع"، فمن كان تقديره للمآلات والعواقب جيداً فإنه قد يعرف في ظرف معين أن استمرار التقدم أو استمرار درجة الظهور ينتهي بتهلكة متراخية أو بمعركة خاسرة، معنى ذلك أنه وصل إلى نقطة تحول أو نقطة حرجة يكون التراجع فيها نُبلاً وحكمة أو إعادة ترتيب، وكذلك يستطيع بتوفيق الله تعالى تحديد مقادير التراجع، وأما من لا يربط المعطيات بالنتائج المتوقعة ولا يرى نقاط التحول عند الطرفين في ميزان القوة والضعف، فإنه لا يفكر بالمصيبة إلا بعد وقوعها، فلا يتراجع إلا بعد هزيمة مرة ودمار واسع.

ومثل ذلك اجتناب معركة حاسمة، أي عظيمة الضرر على الخاسر، إذا كانت عوامل النصر والمطاولة فيها ليست متكاملة. فالقرار السياسي في هذا المجال أهم من القرار العسكري في ساحة المعركة. ومثل ذلك اجتناب معركة غير حاسمة في وقتها، ولكن لها تبعات متسلسلة تنتهي بالتهلكة.

وكل صراع يمكن أن يتطرق إليه الفشل، فإن خطة الإنسحاب يجب أن تكون

مدروسة ومُعَدَّة مُسبقاً، وهذه قاعدة معروفة في العلوم العسكرية، غير أن جوهرها يشمل الأنواع الأخرى من الصراع. ويعتمد ذلك كله على فهم التوازن والتشخيص المبكر لنقطة التحول.

وربما يرى بعضهم أن تشخيص نقطة التحول تواجهه صعوبات مهمة في رؤية التوازن في وقت محدد، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بتكرار تقويم جدوى الاستمرار بموقف معين سواء كان موقفاً سياسياً أو اقتصادياً أو دفاعياً أو غيره، فمن فعل ذلك بإتقان فإن نقطة التحول أو علاماتها تظهر من خلال التقويمات واضحة جلية.

الاستضعاف والهجرة

قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ تَوَفَّىٰهُمُ ٱلْمَلَٰٓئِكَةُ ظَالِمِىٓ أَنفُسِهِمْ قَالُوا۟ فِيمَ كُنتُمْ ۖ قَالُوا۟ كُنَّا مُسْتَضْعَفِينَ فِى ٱلْأَرْضِ ۚ قَالُوٓا۟ أَلَمْ تَكُنْ أَرْضُ ٱللَّهِ وَٰسِعَةً فَتُهَاجِرُوا۟ فِيهَا ۚ فَأُو۟لَٰٓئِكَ مَأْوَىٰهُمْ جَهَنَّمُ ۖ وَسَآءَتْ مَصِيرًا ﴿٩٧﴾ إِلَّا ٱلْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلْوِلْدَٰنِ لَا يَسْتَطِيعُونَ حِيلَةً وَلَا يَهْتَدُونَ سَبِيلًا ﴿٩٨﴾ فَأُو۟لَٰٓئِكَ عَسَى ٱللَّهُ أَن يَعْفُوَ عَنْهُمْ ۚ وَكَانَ ٱللَّهُ عَفُوًّا غَفُورًا ﴿٩٩﴾ ۞ وَمَن يُهَاجِرْ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ يَجِدْ فِى ٱلْأَرْضِ مُرَٰغَمًا كَثِيرًا وَسَعَةً ۚ وَمَن يَخْرُجْ مِنۢ بَيْتِهِۦ مُهَاجِرًا إِلَى ٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ ثُمَّ يُدْرِكْهُ ٱلْمَوْتُ فَقَدْ وَقَعَ أَجْرُهُۥ عَلَى ٱللَّهِ ۗ وَكَانَ ٱللَّهُ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴿١٠٠﴾﴾ النساء: ٩٧ – ١٠٠. في الآية الكريمة فوائد كبيرة في إدارة الضعف، منها:

الفائدة الأولى: معاني المفردات، قوله تعالى: ﴿تَوَفَّىٰهُمُ﴾ يمكن أن يكون أصله: تتوفاهم وهو فعل مضارع حذفت منه إحدى التائين للتخفيف، ويمكن ان يكون ماضياً أصله توفتهم، فحذفت تاء التأنيث لأن تأنيث الملائكة مجازي. ومعنى التوفي هو قبض الروح. وقوله تعالى: ﴿ظَالِمِىٓ﴾، حال منصوبة من ضمير المفعول في توفاهم. وقوله تعالى: ﴿فِيمَ كُنتُمْ﴾، استفهام للتوبيخ، ومثله ﴿أَلَمْ تَكُنْ﴾. وقوله تعالى: ﴿مُسْتَضْعَفِينَ﴾، أي مقهورين، استضعفنا الأقوياء. وقوله تعالى: ﴿فَتُهَاجِرُوا۟ فِيهَا﴾، لم يقل الله تعالى: فتسافروا أو تضربوا فيها، وإنما استعمل الله تعالى لفظ الهجرة وهو ضد الوصل ويدل على القطيعة، والتهاجر التقاطع، فالهجرة أخص من الترك، فإذا قلت: تركت فلانا فيحتمل أنك تركته لضيق الوقت أو المكان، على أن ترجع إليه بعد قليل، وأما اذا قلت هجرت فلانا فقد قاطعته

وهو أشد بكثير من مطلق الترك. وقوله تعالى: ﴿حِيلَةً﴾، نكرة عامة، تقع على كل أسباب ووسائل التخلص والنجاة. وقوله تعالى: ﴿مُرَاغَمًا﴾، الرغم: الذل والهوان، وأرغمته أي حملته على ما يكره، وراغم فلان قومه إذا نابذهم وخرج عليهم، والمراغم في الآية هو في المشهور الموضع الذي يراغم منه الذين تسببوا في هجرته، فهو اسم مكان مثل مجلس، أو هو مصدر ميمي يجسد عملية التراغم مثل معتقد ومنقلب، وكونه مصدراً ميمياً أقرب إلى السياق ومعانيه كما سيتضح بعد قليل إن شاء الله تعالى. وبعد هذه المقدمة نأتي إلى بعض الاحكام العملية.

الفائدة الثانية: قوله تعالى: ﴿ظَالِمِىٓ أَنفُسِهِمۡ﴾، ظاهره يشمل من ظلم نفسه بفسق أو بكفر وردة، ولا يجوز تخصيصه إلا بدليل، وهذا ما لم نجده، وأما روايات أسباب النزول ونحوها فبعضها فيمن أسلم ولم يهاجر وبعضها فيمن ارتد بسبب مجاورته للكافرين، فهذه كلها حوادث تطبيقية تعد أمثلة مما تتضمنه الآية ولا تصلح للتخصيص. وهذه العبارة وما بعدها من استحقاقهم النار يقطع أنهم بسبب استضعافهم المزعوم وقعوا في كبائر من الذنوب، وسيد الذنوب في هذا المجال هو أن يصير الإنسان شريكاً للظالمين عن علم وإرادة، أي شريكاً لهم في ظلمهم، ويشمل ذلك إرتكابهم محرمات ساقهم اليها الطغاة وهي في الغالب فواحش سياسية أو إدارية أو تشريعية كتأييد الباطل وإبعاد الصالحين عن مراكز النفوذ واحتكار السلطة وانتهاك حقوق الإنسان وتقنين الأنظمة الفاسدة وما أشبه ذلك. ويأتي بعد ذلك السلبية وترك محاولات الإصلاح في المجال السياسي والإداري، وكذلك إستمراء الوضع الفاسد والاستسلام لجريانه على النفس والأهل وسائر الناس، ومن غير اختبار الاستطاعة على التحرك للإصلاح.

الفائدة الثالثة: قوله تعالى: ﴿أَلَمۡ تَكُنۡ أَرۡضُ ٱللَّهِ وَٰسِعَةً﴾، استفهام توبيخ، فلو كان الاستضعاف الذي زعموه حقيقياً لكانوا معذورين في بعض ظلم النفس على أقل تقدير، ولكنها الإستكانة وإستمراء الوضع الفاسد والاستسلام له واختيار الشراكة فيه، مما رجح عندهم المحافظة على المنافع المادية والترحيب بمجاورة الظالمين والابتعاد عن تبعات النصيحة والإصلاح، فأصابهم نصيب من قوله تعالى: ﴿وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ ٱلۡخَآئِضِينَ﴾ المدثر: ٤٥، أي كنا نجري مع التيار. يؤيد ذلك أن هؤلاء استحقوا النار، وأما المستضعفون حقاً فقد

استثناهم الله تعالى في الآية التي بعدها. وتنبه العبارة إلى وجوب الخروج من الطريق المسدود إذا كان البقاء فيه ظلماً.

الفائدة الرابعة: قوله تعالى: ﴿فَتُهَاجِرُواْ فِيهَا﴾، ذكرنا الفرق بين الهجرة ومطلق الترك فإن الهجرة تتضمن العزم على المقاطعة وتَحمُّل مغادرة الروابط الشخصية الكثيرة والتحول إلى مكان يسلم فيها المؤمن من آثام ذلك المكان، والقضية ليست مجرد سلامة من الأذى. فانظر أيضاً إلى قوله تعالى بعد ذلك ﴿۞ وَمَن يُهَاجِرْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ يَجِدْ فِي ٱلْأَرْضِ مُرَٰغَمًا كَثِيرًا وَسَعَةً ۚ ﴿١٠٠﴾ ﴾، فإن ذلك كله ينبه إلى أهمية مدافعة الظالمين من بعيد، وأن يكون ذلك في صلب اهتمام المسلم المهاجر فلا يغيب عن باله كما يفهم ذلك من لفظ ﴿مُرَٰغَمًا كَثِيرًا﴾، أي مواضع ومجالات كثيرة يراغم بها الظالمين الذين هاجر بسببهم وينابذهم، وأصله الرَّغْمُ وهو فعلُ الشيء على ذل وكُرْهٍ، وتَـرَغَّمْت فلاناً: فَعَلْت شيئاً على رَغمِه، ورَغَمَ فلانٌ: إذا لم يَقْدِرْ على الانْتِصاف، كذا في (المحيط لابن عباد). ويُقال: خرج مراغِماً لأهله أي مغايظاً لهم، وراغم غيرَه إذا غالبه وعاداه، وعلى ذلك معنى: مراغمة الإعداء. ورَغِمَ أنفُ فلان: دُعاء بالذلّ أو القهر، فهو من الرَّغام وهو التراب (أي صار أنفه في التراب) أو من القهر كما يُقال: أرغم عدوه أي قهره وأخضعه. وأما بناء عبارة ﴿مُرَٰغَمًا﴾ على وزن مبارَك فهو في الأصل بناء اسم المفعول مثل مُقابَل ومُعارَض ومُراسَل، وقد ذهب الفراء والطبري إلى أنه مصدر، أي مصدر راغَمَ مُرَاغَمَةً ومُرَاغَما بحذف التاء، وذهب النحاس والقرطبي والآلوسي وابن عاشـور إلى أنه اسم مكان. وسياق الترغيب والمدح مع الوصف بالكثير يساعد هؤلاء الأئمة على حمله على معنى المصدر أو اسم المصدر أو المكان المعنوي، أي يجد مُـتَحَرَّكاً كثيراً يراغَم العدوُ منه، والمتحرَّك هي عبارة الراغب في تفسـيره في المكتبة الشـاملة. فهـذه الآيـة الكريمـة أصل في المقاومة من بعيـد. ولذلك أثنى الله تعـالى على من يجاهد بعـد أن يهاجر بسـبب الفتنة، كما في قـوله تعالى: ﴿ ثُمَّ إِنَّ رَبَّكَ لِلَّذِينَ هَاجَرُواْ مِنۢ بَعْدِ مَا فُتِنُواْ ثُمَّ جَٰهَدُواْ وَصَبَرُوٓاْ إِنَّ رَبَّكَ مِنۢ بَعْدِهَا لَغَفُورٞ رَّحِيمٞ ﴾ النحل: ١١٠.

الفائدة الخامسة: عودة إلى قوله تعالى﴿قَالُوٓاْ أَلَمْ تَكُنْ أَرْضُ ٱللَّهِ وَٰسِعَةً فَتُهَاجِرُواْ فِيهَا﴾، فتدبر أن هذا الجواب إنما هو في حق من ظلم نفسه بمزعمة الاستضعاف، وأما من فر من ظلم النفس بالصبر والصمود والمقاومة فله حكم آخر. وخلاصة الأمر أنه يقال لكل من تعرض

لتلك الفتنة: إما أن تقاوم أو تهاجر أو على أقل تقدير تعتزل، ولا ضير أن تكون المقاومة سلمية متدرجة. بل إن صح العزم على الصبر والمقاومة فإن القواعد الفقهية تجعل الفاصل بين ظلم النفس وتحصينها بالمقاومة أمراً نسبياً تحكمه قوانين تزاحم الأحكام (أي فقه الموازنات والأولويات) والاضطرار والتقية وشبه ذلك من الأحكام المتعلقة بالمدافعة والصراع. ومن القواعد الكبيرة أن المسلمين جسد واحد يتداعى بعضه لبعض وهم يد واحدة على من سواهم ويسعى بذمتهم ادناهم، ولذلك فإن تلك الفتن إذا أصابت طائفة من المسلمين في مكان معين وإن كان فرداً، فإن قاعدة: إما أن تقاوم أو تهاجر أو تعتزل تشمل المسلمين كلهم في ذلك المكان، ولا يصح أن يقال لمن لم يتعرض شخصياً للفتنة: لم تقاوم وأنت سالم؟

الفائدة السادسة: معنى المقاومة السلمية، وبعض خبراء السياسة يفضل عبارة: التحدي السياسي وما كان في معناه، غير أن الفاظ المقاومة والتحدي ونحوهما تنفي السلبية والانزواء، وتشمل كل الوسائل العملية الممكنة في التحدي، وليس القولية فقط، ولكنه عمل بلا قتال. وهذا التحدي غير القتالي قد يقابله الطغاة بأنواع من الإنتهاكات والمظالم، ولكنه ثمن المعالي والمكارم. وربما يحتج المسرفون في السلمية بحديث «من رأى منكم منكرا فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه....»، وهو حديث صحيح مشهور. غير أن هذا الاحتجاج سببه الخطأ الشائع في تفسير «بيده» بمعنى استعمال العنف أو السلاح، وعلى هذا التفسير فإن من لم يستطع التغيير بالعنف فانه ينتقل إلى التغيير باللسان فقط. والصحيح أن معنى «بيده» أي بعمله سواء كان عنيفا أو غير عنيف، وهذا استعمال صحيح شائع، نحو قوله تعالى: ﴿وَلَا تُلْقُواْ بِأَيْدِيكُمْ إِلَى ٱلتَّهْلُكَةِ﴾ البقرة: ١٩٥، أي بعملكم، وقوله تعالى: ﴿ظَهَرَ ٱلْفَسَادُ فِي ٱلْبَرِّ وَٱلْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي ٱلنَّاسِ﴾ الروم: ٤١، أي بما كسبوا باعمالهم، وقوله تعالى: ﴿يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُم بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِي ٱلْمُؤْمِنِينَ﴾ الحشر: ٢، أي يخربون بيوتهم بسوء اعمالهم وبعمل المؤمنين. معنى ذلك ضرورة الاجتهاد في اكتساب المهارات العملية للمقاومة غير القتالية. ومعلوم أن الوسائل التنفيذية تؤخذ من كل مكان بشرط أن لا يقوم سبب شرعي يمنع وسيلة معينة لكونها محرمة بذاتها أو تخوفاً من آثارها المحتملة. ولا يشك مطلع أن الدول الغربية قد تفوقت جداً في معرفة واختبار الوسائل التنفيذية، ومن كتبهم المشهورة في هذا المجال كتاب (المقاومة

اللاعنفية) للكاتب الأميركي جين شارب، وفيه فوائد تنفيذية كثيرة.

الفائدة السابعة: قوله تعالى: ﴿ إِلَّا ٱلْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلْوِلْدَٰنِ لَا يَسْتَطِيعُونَ حِيلَةً وَلَا يَهْتَدُونَ سَبِيلًا ﴾، فهؤلاء مستضعفون حقاً لأن الله تعالى هو الذي وصفهم بذلك، فهم محاصرون من كل جهة يفكرون بها، فلا قدرة لهم على الهجرة ولا المقاومة الإيجابية أو التحدي، فمثل هؤلاء تُطلب منهم المقاومة السلبية أي ما يصون دينهم من اعتزال الوضع القائم مع عدم إظهار التحدي، وقد يحتاجون قدراً من التقية. فإن خيارات مثل هذا الاستضعاف هي المحافظة على النفس والحرمات واجتناب المهالك والبحث عن وسائل الخلاص من المأزق. والاستثناء هنا منقطع من حكم الهجرة وما يترتب على تركها، ولكن ينبغي لهم الابتعاد عن الآثام التي تقترن بالبقاء في حال الاستضعاف. ولعله بسبب ما يحتمل أن يقعوا فيه قال تعـالى فيهم ﴿فَأُوْلَٰٓئِكَ عَسَى ٱللَّهُ أَن يَعْفُوَ عَنْهُمْ ۚ وَكَانَ ٱللَّهُ عَفُوًّا غَفُورًا ﴾، فإن معنى «عسى»، هو الطمع والرجاء من المذكورين وليس القطع، وذلك لأن الإنسان بسبب إنقباضه من الهجرة ومن المقاومة قد يتصرف كمستضعف وهو ليس كذلك.

الفائدة الثامنة: من أنواع الهجرة: هجرة إلى بلاد الأمن وهجرة إلى شعب مسلم وهجرة إلى دولة الإسلام.

فأما الهجرة من بلاد الخوف إلى بلاد الأمن فكهجرتي الحبشة، وكذلك ابتداء الهجرة إلى المدينة، وهذه قد تكون رخصة وقد تكون واجبة وذلك بحسب الأذى الذي يفر منه المسلم، والآية التي سبق تفسيرها تتناول الأحوال التي تجب فيها الهجرة إلا بالاستثناء المذكور. وكان تصرف الصحابة في الحبشة تصرف الضيوف الكرام في نزولهم بلاد من يستضيفهم، وينبغي أن يكون كذلك حال كل من ينزل ضيفاً أو مستأمناً. ومعلوم أن بلاد الحبشة لم تكن حينذاك في حرب مع الإسلام والمسلمين، وهذه قضية مؤثرة في حكم الإستيطان في بلاد غير المسلمين. وقد يسأل الناس عن الحقوق الإنسانية الأساسية التي تُعَدُّ غاية أو قيمة عليا، فمن فقدها فهو من المستضعفين؟ ويتضح الجواب بملاحظة الفروق بين مكة قبل الهجرة والحبشة في عهد النجاشي، فقد كانت مكة حينذاك أرض استضعاف وكانت الحبشة ليست كذلك، بل كانت بلاد أمن.

ويظهر أن الوصف المؤثر في تصنيف بلد أنه بلد أمْن، هو أن المسلم آمن في إظهار

إسلامه في شؤونه الفردية أو الخاصة فلا يُضطهد بسبب ذلك، وأما العلاقة مع الآخرين وما تخضع له من أنظمة وقوانين وضعتها قيادات ذلك البلد، فهو في حكم المضطر إلى التعامل معها مع رعاية ضوابط الضرورات، وهكذا كان حال بلاد الحبشة حينذاك، وهو حال المسلمين في كل بلد يُـرَخَّص للمسلم أن يقيم فيه إذا كانت السلطة السياسية والقانونية على البلد ليست للإسلام. وسنذكر بعد قليل إن شاء الله تعالى أن بعض خيار الصحابة من مهاجري الحبشة استمروا مقيمين فيها سنوات بعد قيام دولة الإسلام في المدينة، ثم هاجروا إلى المدينة طوعاً وقت فتح خيبر في السنة السابعة، فلم ينكر النبي ﷺ عليهم، بل أعطاهم من غنائم خيبر وأثنى عليهم. ولا ينقض كونها دار أمْن أن يتعرض المسلم فيها إلى بعض الأذى والمشاكل، فقد وصفت أَسْمَاءُ بِنْتُ عُمَيْسٍ رضي الله عنها حالهم في الحبشة بقولها: «وَنَحْنُ كُنَّا نُؤْذَى وَنُخَافُ» رواه البخاري ومسلم وأبو يعلى والنسائي في الكبرى في سياق قصة هجرتهم وعودتهم. واليوم يهاجر كثير من المسلمين من بلاد المسلمين إلى دول أهل الكتاب، لأنها بلاد أمن قياساً إلى الأذى الشديد الذي تعرضوا إليه في بلادهم. ولكن لاريب أيضاً أن الكثير من هؤلاء يهاجرون لمجرد الترفه والتوسع في المعيشة، وكأنهم بلا قضية في بلادهم. وأما مكة حينذاك فكثير من المسلمين كانوا غير آمنين في إظهار إسلامهم وتعرضوا لأنواع شديدة من القهر والإضطهاد، وكان تصنيفها أنها أرض استضعاف لأنها أوجبت الهجرة وجعلت للهجرة حكم الإخراج القسري، كما ينبه إليه نحو قوله تعالى: ﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلشَّهْرِ ٱلْحَرَامِ قِتَالٍ فِيهِ ۖ قُلْ قِتَالٌ فِيهِ كَبِيرٌ ۖ وَصَدٌّ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ وَكُفْرٌۢ بِهِۦ وَٱلْمَسْجِدِ ٱلْحَرَامِ وَإِخْرَاجُ أَهْلِهِۦ مِنْهُ أَكْبَرُ عِندَ ٱللَّهِ ۚ﴾ البقرة: ٢١٧. وهنا أيضاً فإن التقليل الطفيف في مخاطر إظهار الإسلام لا يغير الحكم الإجمالي لكون مكة حينذاك أرض استضعاف، من ذلك حديث عَبْدِ اللّـهِ رَضِيَ اللّـهُ عَنْهُ (هو ابن مسعود) قَالَ: «وَاللّـهِ مَا اسْتَطَعْنَا أَنْ نُصَلِّيَ عِنْدَ الْكَعْبَةِ ظَاهِرِينَ حَتَّى أَسْلَمَ عُمَرُ» رواه الحاكم وصححه ووافقه الذهبي. عَنْ عَبْدِ اللّـهِ ابْنِ مَسْعُودٍ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: «مَا زِلْنَا أَعِزَّةً مُنْذُ أَسْلَمَ عُمَرُ» رواه البخاري وغيره.

وأما الهجرة إلى شعب مسلم، له حكومة ربما تطبق بعض أحكام الإسلام، فكما نراه اليوم من بعض المسلمين الذين هاجروا أولاً إلى أوروبا، ثم تحولوا للعمل في بلاد المسلمين وإن لم يكونوا اصلاً من أهل تلك البلاد، وكذلك بعض الإسلاميين الذين لاحقتهم

حكومات أوطانهم، فقبلتهم حكومات دول مسلمة أخرى. فهذه الهجرة الثانية تتحكم فيها عوامل كثيرة وأنظمة حكومات تلك الشعوب وأوضاعها السياسية والاقتصادية، وقد لا تتيسر مثل هذه الهجرة لكثير من الراغبين بها.

وأما الهجرة إلى دولة الإسلام فكهجرة المسلمين إلى المدينة في العهد النبوي. وإذا افترضنا قيام دولة إسلامية اليوم، فإنها قطعا لن تتسع لمئات الملايين من المسلمين في العالم، ولهذا السبب ونحوه يبقى لعامة المسلمين حكم العيش في بلادهم أو الهجرة إلى دار الأمن إن احتاجوا إلى ذلك. يؤكد ذلك أن جماعة من خيار الصحابة، منهم جعفر بن أبي طالب، مكثوا في دار الأمن الحبشة بعد قيام دولة الإسلام في المدينة، ولم يهاجروا إلى المدينة إلا في أوائل السنة السابعة من الهجرة ولم يعنفهم النبي ﷺ، بل فرح بهم وأثنى عليهم وقسم لهم من فتح خيبر ولم يشهدوه، ومما قاله لهم «ولكم أنتم أهل السفينة هجرتان»، وقصة هؤلاء الصحابة صحيحة مشهورة، رواها البخاري وغيره. ومهما يكن من أمر فإن روح الصراع ومراغمة العدو البعيد الذي تسبب في التهجير يجب أن تبقى حاضرة في قلب المسلم وهو في بلاد المهجر أو بلاد الأمن، كما بيناه في تفسير عبارة ﴿يَجِدۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ مُرَٰغَمٗا كَثِيرٗا﴾، وكما تدل عليه أدلة أخرى.

الفائدة التاسعة: ومن الأحاديث المهمة في هذا المجال، حديث جرير بن عبد الله: أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ بَعَثَ سَرِيَّةً إلى خَثْعَمَ فَاعْتَصَمَ نَاسٌ بِالسُّجُودِ فَأَسْرَعَ فِيهِمْ الْقَتْلَ، فَبَلَغَ ذَلِكَ النَّبِيَّ ﷺ، فَأَمَرَ لَهُمْ بِنِصْفِ الْعَقْلِ وَقَالَ «أَنَا بَرِيءٌ مِنْ كُلِّ مُسْلِمٍ يُقِيمُ بَيْنَ أَظْهُرِ الْمُشْرِكِينَ، قَالُوا: يَا رَسُولَ الله وَلِمَ؟ قَالَ: لَا تَتَرَاءَى نَارَاهُمَا» رَوَاهُ أَبُو دَاوُد وَالتِّرْمِذِيُّ. وإسناده صحيح متصل بمشاهير الثقات، وقد صحح إسناده ابن حجر في بلوغ المرام والألباني في الإرواء وأحتج به ابن حزم وهو لا يحتج الا بالصحيح. ورواه بعضهم مرسلا، غير أن الرواية المتصلة زيادة من ثقة وقواعد الأصول توجب قبولها. وتدبر أن البراءة هنا مسندة في الظاهر إلى المسلم نفسه وليس إلى صنيعه، وكأن المسلم بجملته تلبس بأمر كبير. ومعنى «لا تتراءى»، أي لا تتقابل، ومنه قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا تَرَٰٓءَا ٱلۡجَمۡعَانِ﴾ الشعراء: ٦١، وذلك يتضمن أنها لا تتقارب. ومعنى كلمة «ناراهما» أي علاماتها، فالنار هي السمة والعلامة ومنها: نار الإبل، ويرجع إلى هذا المعنى قولهم: منار الأرض ومنار الإسلام. المهم أن علامات المؤمن

وعلامات المشرك لا تتقابل، فإن ما يراه المشرك حرية اجتماعية وسياسة خارجية ذكية، يراه المسلم رذيلة وظلماً شديداً، وهكذا في أمور كثيرة. وواضح من قصة الحديث أنه في سياق الكلام عن قوم بينهم وبين المسلمين حرب قتالية، غير أن ظاهر الحديث هو العموم في المشركين، لأن الأصل في تفسير النصوص هو الاحتجاج بعموم اللفظ وعدم تخصيصه بالسبب، فلو أراد النبي ﷺ الخصوص لقال: بين أظهر المحاربين. يضاف إلى ذلك أن علة الحكم عامة، وهي قوله ﷺ: «لَا تَتَرَاءَى نَارَاهُمَا»، كما أن التعبير في الحديث بالبراءة يأبى صرفه من التحريم إلى الكراهة التنزيهية، خاصة مع وجود سبب الحكم، أي العلة المذكورة. ولذلك فإن ظاهر الحديث هو المنع من إقامة أو استيطان المؤمن في ديار المشركين إلا ما استثناه الدليل، مثل الإقامة المؤقتة في بلاد المشركين (إذا كانت العلاقات سلمية) لغرض التجارة أو طلب العلم أو العلاج الطبي أو العمل الدبلوماسي أو الفرار من الظلم والتهديد ونحوه. هذا هو المشهور في تفسير الحديث وهو موافق لظاهر السياق، والله تعالى أعلم. ويوجد احتمال يُنظر فيه، وهو حمل البراءة على بعض متعلقات المسلم وليس المسلم نفسه كما هو ظاهر السياق، أي البراءة من الالتزامات السياسية تجاههم، على نحو قوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَلَمْ يُهَاجِرُواْ مَا لَكُم مِّن وَلَٰيَتِهِم مِّن شَيْءٍ حَتَّىٰ يُهَاجِرُواْ﴾ الأنفال: ٧٢، ثم تخصيص لفظ المشركين بالمحاربين منهم، ثم حمل كلمة «لا تتراءى» على معنى: لا تظهر للطرف المقابل، أي يتعذر تمييزها لضمان سلامتهم، من قولهم: تراءى الشَّيءُ إذا ظهَر، وعليه قول الأزهري: كَانَتِ العَرب تَزْعُم أَنَّ الغُول فِي الفَلاة تَتَرَاءَى لِلنَّاسِ فتَتَغَوَّلُ تَغَوُّلًا: أَيْ تَتَلَوّن تلَوُّنا فِي صُوَر شَتَّى.اهـ من (التهذيب). وفي هذا التأويل خروج عن الظاهر في أكثر من موضع.

غير أن قصة جعفر وأصحابه من مهاجري الحبشة رضي الله عنهم تسمح ببعض التوسع في أعذار الإقامة في بلاد المشركين التي ليس فيها اضطهاد على العقيدة، لأن بعضهم أقام في الحبشة سنوات بعد قيام دولة الإسلام في المدينة، ثم هاجروا إلى المدينة طوعاً وقت فتح خيبر في السنة السابعة، فلم ينكر النبي ﷺ عليهم، بل أعطاهم من غنائم خيبر وأثنى عليهم بقوله عليه الصلاة والسلام « لَكُمْ أَنْتُمْ يَا أَهْلَ السَّفِينَةِ هِجْرَتَانِ» رواه البخاري. وعلى قول أهل السيرة فقد كان جميع من لحق بأرض الحبشة من المسلمين ثلاثة وثمانين رجلاً أو نحو ذلك وأقل من عشرين امرأة، سوى أولادهم الذين خرجوا معهم صغاراً أو وُلِدوا

بالحبشة. وكان أول خروجهم إليها بتوصية مـن رسول الله ﷺ حين اشتد البـلاء عليهم. وبعد الهجرة النبوية إلى المدينة عاد من مهاجري الحبشة ثلاثة وثلاثون رجلاً ومن النساء ثمان، وشهد بعضهم بدراً، ثم عادوا تباعاً حتى عاد جعفر وأصحابه في السنة السابعة من الهجرة. ويُروى أن النبي ﷺ كتب إلى النجاشي في السنة السابعة للهجرة أن يبعث إليه من بقي عنده من أصحابه ويحملهم ففعل.

ولكن تدبر لو أن أكثر الصحابة المضطهدين في مكة هاجروا إلى الحبشة وأقاموا فيها، فمن يشد عضد رسول الله ﷺ فـي قضيته وسعيه لإقامة دين الله تعالى؟ فكما لا يصح التشدد في هذا الحكم فكذلك لا يصح فتح الأعذار بلا ضابط، فإن على كل مؤمن أن يكون مرابطاً على قضية من قضايا الخير وخدمة الدين. فإن استطاع المؤمن أن يرابط في مرضات الله تعالى على عمل من أعمال الخير، فأينما يعمل فهو متجه إلى إله تعالى، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿وَلِلَّهِ ٱلْمَشْرِقُ وَٱلْمَغْرِبُۚ فَأَيْنَمَا تُوَلُّواْ فَثَمَّ وَجْهُ ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ﴾ البقرة: ١١٥، فتدبر هذه الآية الكريمة مع قوله تعالى: ﴿وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَاۖ فَٱسْتَبِقُواْ ٱلْخَيْرَٰتِۚ أَيْنَ مَا تَكُونُواْ يَأْتِ بِكُمُ ٱللَّهُ جَمِيعًا﴾ البقرة: ١٤٨. ويؤيد ذلك حـديث أَبِي سَـعِيـدٍ الخُـدْرِيِّ رَضِيَ اللّـهُ عَنْهُ، أَنَّ أعرابيّاً سَـأَل رَسُـولَ اللّـه ﷺ عَنِ الهِجْـرَةِ، فَقَالَ «وَيْحَكَ، إِنَّ شَـأْنَها شَـدِيدٌ، فَهَلْ لَكَ مِنْ إِبِلٍ تُؤَدِّي صَدَقَتَها؟»، قَالَ: نَعمْ، قال: «فَاعْمَلْ مِنْ وَرَاءِ البِحَارِ، فإن اللّـهَ لَنْ يَتِرَكَ مِنْ عَمَلِكَ شَيْئًا» رواه البخاري ومسلم وغيرهما، قال بدر الدين العيني: فاعمل من وَرَاء الْبحار، مَعْنَاهُ إِذا كنت تُؤَدِّي فرض الله عَلَيْك فِي نَفسك وَمَالك فَلَا تبال أَن تقيم فِي بَيْتك وَإِن كَانَت دَارك من وَرَاء الْبحار وَلَا تهَاجر فإن الْهِجْرَة من جَزِيرَة الْعَرَب وَمن كَانَت دَاره من وَرَاء الْبحار لن يصل إِلَيْهَا، وَقيل المُرَاد من الْبحار الْبِلَاد.اهـ من (عمدة القاري)، وكأن هـذا الحديث كان بعـد فتح مكة، وتدبر أيضاً عبارة «وَيْحَكَ، إِنَّ شَـأْنَها شَـدِيدٌ»، فإن الهجرة في سبيل الله تعالى من أعظم الأعمال حين يقع الداعي لها، ولكنها ليست لكل فرد، وربما يكون لطبيعة الإنسان وشاكلته وأحواله نصيب مهم في هذا القرار، وعلى أي حال فإن هذا الحديث يُـفَسَّـر بما يتوافق مع آيات النساء والأحاديث الصحيحة. وقد سـبق في (المنطلق) وفي أوائل هذه الدراسة أن المرابطة حكم عام في أعمال الخير وليس خـاصاً بالجيوش. وقد تستطيع النخبة أن ترابط على الخير حيثما حلت، غير أن كثيراً من المسلمين لا يحسنون المصابرة

والمرابطة، وقـد يقاربونها إذا كانوا مع غيرهم في بيئة المسـلمين، ولـكن ينفلت أمرهم إذا ابتعـدوا عنها، والله تعالى أعلم.

ومما قد يتصل بذلك حديث أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ الله ﷺ يَقُولُ «مَنِ ادَّعَى إلى غَيْرِ أَبِيهِ، أو انْتَمَى إلى غَيْرِ مَوَالِيهِ، فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ الله الْمُتَتَابِعَةُ إلى يَوْمِ الْقِيَامَةِ » رواه أبو داود في كتاب الأدب من سننه وصححه الألباني وغيره من المعاصرين، ولهذا الحديث أسانيد أخرى عن عدد من الصحابة موزعة في صحيح مسلم ومسند أحمد ومصنف ابن أبي شيبة والترمذي والدارقطني، وقد حُمل هذا الحديث على عرف زمانهم في انتماء أو ولاء من كان عبداً إلى غير من أعتقه، فهو ملعون، وهذا جانب من جوانب الولاء. وقد استدل بهذا الحديث طائفة من مشاهير العلماء لقولهم بتحريم التجنس بجنسية بلد غير إسلامي إلا لضرورة منضبطة، ولعلهم استدلوا بمفهوم الأولى بالحكم. وعلى أي حال فإن المقيم في بلاد المشركين التي ليس فيها اضطهاد على العقيدة، عليه أن يحافظ على انتمائه للإسـلام والمسـلمين، ومع المحافظة أيضاً على مسـتلزمات العيش المشـترك في الموطن الذي يستقبله.

الفائدة العاشرة: عن ابن عباس عَنْ النَّبِيِّ – ﷺ – قال: «لَا هِجْرَةَ بَعْدَ الْفَتْحِ، وَلَكِنْ جِهَادٌ وَنِيَّةٌ، وَإِذَا اُسْتُنْفِرْتُمْ فَانْفِرُوا» رَوَاهُ البخاري ومسلم وغيرهما. وَعَنْ مُجَاشِعِ بْنِ مَسْعُودٍ أَنَّهُ «جَاءَ بِأَخِيهِ مُجَالِدِ بْنِ مَسْعُودٍ إلى النَّبِيِّ – ﷺ – فَقَالَ: هَذَا مُجَالِدٌ جَاءَ يُبَايِعُك عَلَى الْهِجْرَةِ، فَقَالَ «لَا هِجْرَةَ بَعْدَ فَتْحِ مَكَّةَ، وَلَكِنْ أُبَايِعُهُ عَلَى الْإِسْلَامِ وَالْإِيمان وَالْجِهَادِ» رواه البخاري ومسـلم. ففي ضوء آيات سـورة النسـاء والحـديث المتقـدم، يحتمل تفسـير عبارة «لا هجرة بعد الفتح»، بخصوص الهجرة إلى المدينة بعد فتح مكة، كما تُشعر بذلك رواية البخاري ومسلم المذكورة هنا أو نحو ذلك من التفاسير التي لا تتعارض مع حكم الهجرة إذا قامت أسبابها. وقوله عليه الصلاة والسلام «ولكن جهاد ونية»، وفي الحديث الآخر «ولكن ابايعه على الاسلام والإيمان والجهاد»، يؤكد ما سبق ذكره في تفسير قوله تعالى: ﴿مُرَٰغَمٗا كَثِيرٗا﴾، من آية النساء، بأن روح الصراع ومراغمة الظالم الذي تسبب عمداً في الهجرة يجب أن تبقى حاضرة في قلب المؤمن، وعلى قدر حضورها يكون العمل. ويتفق ذلك مع ما ذكرناه قبل قليل أن من استطاع أن يرابط في مرضات الله تعالى على عمل من أعمال الخير، فهو متجه إلى الله تعالى أينما كان، والهجرة غير لازمة له، والله تعالى أعلم.

رفع الحرج عن الضعيف

قال تعالى: ﴿ لَّيْسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ وَلَا عَلَى ٱلْمَرْضَىٰ وَلَا عَلَى ٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ مَا يُنفِقُونَ حَرَجٌ إِذَا نَصَحُوا۟ لِلَّهِ وَرَسُولِهِۦ ۚ مَا عَلَى ٱلْمُحْسِنِينَ مِن سَبِيلٍ ۚ وَٱللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾ التوبة: ٩١. قد تقدم تفسير الآية في مبحث «إدارة النفس والأعضاء»، وتدبر عبارة ﴿ لَّيْسَ عَلَى ٱلضُّعَفَآءِ ٱلرَّسُولُ.. ﴾، فإن تطبيقها على الجماعة أعظم من تطبيقها على الفرد، فعلى المؤسسة أو الدولة أن تعرف أنه لا حرج عليها فيما لا تقوى عليه فلا يصح أن تقتحمه، ولكن تعمل على تنمية الوسع وتطوير القُدُرات. والمشكلة أن العمل المؤسسي قد يثير وَهْم القوة ومفاهيم الخداع، خلافاً لعمل الفرد. ولذلك تحتاج كل مؤسسة إلى بناء مهارة عالية في التوازن بين الأهداف القريبة والقُدُرات.

ومن هذا المعنى قوله تعالى: ﴿وَلَمَّا رَجَعَ مُوسَىٰٓ إِلَىٰ قَوْمِهِۦ غَضْبَٰنَ أَسِفًا قَالَ بِئْسَمَا خَلَفْتُمُونِى مِنۢ بَعْدِىٓ ۖ أَعَجِلْتُمْ أَمْرَ رَبِّكُمْ ۖ وَأَلْقَى ٱلْأَلْوَاحَ وَأَخَذَ بِرَأْسِ أَخِيهِ يَجُرُّهُۥٓ إِلَيْهِ ۚ قَالَ ٱبْنَ أُمَّ إِنَّ ٱلْقَوْمَ ٱسْتَضْعَفُونِى وَكَادُوا۟ يَقْتُلُونَنِى فَلَا تُشْمِتْ بِىَ ٱلْأَعْدَآءَ وَلَا تَجْعَلْنِى مَعَ ٱلْقَوْمِ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ الأعراف: ١٥٠، فتدبر عبارة ﴿إِنَّ ٱلْقَوْمَ ٱسْتَضْعَفُونِى وَكَادُوا۟ يَقْتُلُونَنِى ﴾، فإن «كاد» تُستعمل لمقاربة حصول الفعل ولكن من غير حصوله، وهي مقاربة مبهمة تشمل أسباب وقوع الفعل، فيحتمل أن المعنى: كادوا يأمرون أو يقررون قتلي. وهذا أمر مهم في حكم الاستضعاف والاضطرار. ويدل على نوع من الإبهام أو مطلق المقاربة في معنى «كاد»، نحو قوله تعالى: ﴿ وَلَوْلَآ أَن ثَبَّتْنَٰكَ لَقَدْ كِدتَّ تَرْكَنُ إِلَيْهِمْ شَيْـًٔا قَلِيلًا ﴾ الإسراء: ٧٤، علماً أن حصول التثبيت منع من حصول مقاربة الركون، كما هو واضح من جواب الشرط، فإن «لَوْلاَ» تفيد انتفاء الشيء لثبوت غيره. وقال تعالى: ﴿وَإِذَا تُتْلَىٰ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتُنَا بَيِّنَٰتٍ تَعْرِفُ فِى وُجُوهِ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ ٱلْمُنكَرَ ۖ يَكَادُونَ يَسْطُونَ بِٱلَّذِينَ يَتْلُونَ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتِنَا ۗ﴾ الحج: ٧٢، وفي شواهد العربية: كاد النَّعامُ يَطير.

ومنه قوله تعالى: ﴿وَٱذْكُرُوٓا۟ إِذْ أَنتُمْ قَلِيلٌ مُّسْتَضْعَفُونَ فِى ٱلْأَرْضِ تَخَافُونَ أَن يَتَخَطَّفَكُمُ ٱلنَّاسُ فَـَٔاوَىٰكُمْ وَأَيَّدَكُم بِنَصْرِهِۦ وَرَزَقَكُم مِّنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ الأنفال: ٢٦، فتدبر

ثبوت حكم الاستضعاف بزوال الأمن كما يُفهم من عبارة ﴿تَخَافُونَ أَن يَتَخَطَّفَكُمُ ٱلنَّاسُ﴾. وتفاصيل ذلك تابعة لضوابط الاضطرار والتقية، وقد بيناها في (المنطلق)، وكذلك ضوابط الإكراه.

حماية الضعفاء

قال تبارك وتعالى: ﴿وَمَا لَكُمْ لَا تُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱلْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلْوِلْدَٰنِ ٱلَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَآ أَخْرِجْنَا مِنْ هَٰذِهِ ٱلْقَرْيَةِ ٱلظَّالِمِ أَهْلُهَا وَٱجْعَل لَّنَا مِن لَّدُنكَ وَلِيًّا وَٱجْعَل لَّنَا مِن لَّدُنكَ نَصِيرًا﴾ النساء: ٧٥.

أما في الأوضاع الداخلية، فإن التعاطف مع الضعيف والمظلوم من صميم أخلاق الإسلام. فإذا كان المستضعف أو المظلوم مؤمناً كما يظهر من الآية الكريمة، فإن نصرته هدف أو غاية قرآنية بذاتها، وكذلك الأمر إذا كان المظلوم كافراً ولكن بيننا وبينه عقد اجتماعي، أي الالتزامات المتبادلة بحكم المواطنة. وهذا يجرنا إلى أمور مهمة، الأمر الأول: نصرة الضعفاء والمظلومين داخل بلادنا غاية نبيلة، وكل مشروع سياسي يقوم على الإسلام يجب أن يتضمن الإنتصاف للمستضعفين والمظلومين في مجالات استضعافهم كالحرية والأمن وكالرواتب والخدمات الصحية والاجتماعية أو توفير السكن الملائم أو ضمان التعليم وغير ذلك. وقد يقول قائل: إن مشروع تحكيم الشريعة الإسلامية يكفي لأنه يضمن حقوق المواطنين كلها، والجواب أن ضمان الشريعة للحقوق صحيح ولكن نصرة المستضعفين والمظلومين يستحق التأكيد والتخصيص بالاهتمام كما جاء في القرآن الكريم. الأمر الثاني: تُسمى مجتمعات الضعفاء والمظلومين بمواضع الحطام الاجتماعي لأن التحريك السياسي يجري أو ينتشر فيها بسرعة النار في الهشيم، وكثير من المظلومين يتمسكون بكل يد تمد اليهم وإن كانت يد الشيطان. ولذلك يستطيع الخصوم تحريك المظلومين وإدخالهم في الصراع بشعارات معلنة قد تكون مقبولة في الظاهر ولكنها خادمة لأهداف غير معلنة، وقد تؤدي إلى كثير من الأضرار وإهلاك الحرث والنسل. ولذلك ينبغي التفاعل مع مواضع الحطام والمساهمة بقوة في توعية المظلومين وتحريكهم لنيل حقوقهم على بصيرة وضمن مشروع نظيف. وينبغي أن يُعلم أيضاً

أن مواضع الحطام مخترقة في الغالب، وفيهم من يقبل العروض مقابل الخدمة، وفيهم كذلك من يقع في الاستدراج والتضليل. الأمر الثالث: لابد من الحذر الشديد من الجري بغفلة وراء التحريك الخبيث لمواضع الحطام، بل قد يجب العمل على تغيير مسار الحركة وعزلها عن رؤوس التحريك، وقد يتضمن ذلك مصاعب كبيرة.

وأما في العلاقات الخارجية، فقد قال تعالى: ﴿وَإِنِ ٱسْتَنصَرُوكُمْ فِى ٱلدِّينِ فَعَلَيْكُمُ ٱلنَّصْرُ إِلَّا عَلَىٰ قَوْمٍۭ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُم مِّيثَٰقٌ﴾ الأنفال: ٧٢، وعدم نصرتهم بسبب الميثاق ليس بمانع من مساعدتهم بالعمل الدبلوماسي والإغاثي وشبهه مما ليس بمعارض للميثاق.

ومن حديث البَرَاءِ بْنِ عَازِبٍ، قَالَ: أَمَرَنَا رَسُولُ الله ﷺ بِسَبْعٍ «بِعِيَادَةِ المَرِيضِ وَاتباع الجَنَائِزِ وَتَشْمِيتِ العَاطِسِ، وَنَصْرِ الضَّعِيفِ وَعَوْنِ المَظْلُومِ وَإِفْشَاءِ السَّلاَمِ وَإِبْرَارِ المُقْسِمِ.» رواه البخاري في سياق حديث.

استنفار الآخرين
واللجوء إلى مساعدتهم

قال تعالى: ﴿ضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ ٱلذِّلَّةُ أَيْنَ مَا ثُقِفُوٓا۟ إِلَّا بِحَبْلٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَحَبْلٍ مِّنَ ٱلنَّاسِ وَبَآءُو بِغَضَبٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ ٱلْمَسْكَنَةُ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا۟ يَكْفُرُونَ بِـَٔايَٰتِ ٱللَّهِ وَيَقْتُلُونَ ٱلْأَنۢبِيَآءَ بِغَيْرِ حَقٍّ ۚ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا۟ وَّكَانُوا۟ يَعْتَدُونَ﴾ آل عمران: ١١٢. من فوائد الآية الكريمة:

الفائدة الأولى: الذُّل نوعان، أحدهما ذُل النفس وهو ضد العِزّ، فهو ذليل بمعنى خنوع ووضيع، فهذا ليس من صفات المؤمنين، ومنه قوله تعالى: ﴿خَٰشِعِينَ مِنَ ٱلذُّلِّ يَنظُرُونَ مِن طَرْفٍ خَفِىٍّ﴾ الشورى: ٤٥. والنوع الآخر هو ذل الحال بمعنى ضعف التصرف والعدة والعدد والوسائل ونحوها، يُقال: حائط ذليل أي قصير، ورمح ذليل بمعنى قصير، وبيت ذليل أي قليل الارتفاع عن الأرض، ومنه قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ نَصَرَكُمُ ٱللَّهُ بِبَدْرٍ وَأَنتُمْ أَذِلَّةٌ﴾ آل عمران: ١٢٣، وهذا النوع من الذل يمكن أن يكون واقع حال بسبب ضعف الموارد ونحوه، غير أنه واقع حال غير مرغوب فيه، وقد أوجب الإسلام العمل على تغييره، كما في أدلة المغالبة وإعداد القوة.

الفائدة الثانية: معنى عبارة ﴿إِلَّا بِحَبْلٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَحَبْلٍ مِّنَ ٱلنَّاسِ﴾، أي إلا بسبب من الله

تعالى كعقد الذمة الذي يلتزم به المسلمون أو بسبب من الناس وهو إقامة روابط مادية يمكن به استنفار بعض الأمم لحمايتهم، وهذا واقع بني إسرائيل اليوم، وينبه إليه قوله تعالى: ﴿ ثُمَّ رَدَدْنَا لَكُمُ ٱلْكَرَّةَ عَلَيْهِمْ وَأَمْدَدْنَٰكُم بِأَمْوَٰلٍ وَبَنِينَ وَجَعَلْنَٰكُمْ أَكْثَرَ نَفِيرًا ﴾ الإسراء: ٦، فتدبر أن الله تعالى جعلهم في هذا الوقت أكثر نفيراً (بصيغة فَعيل)، ولم يجعلهم أكثر نفراً، فعددهم قليل ولكنهم اليوم قادرون على استنفار أُمم كبيرة، وذلك أن صيغة فَعيل أكثر ما تُستعمل في الأسماء والصفات مثل صحيح وشحيح ونصير وقضيب. وتأتي صيغة فعيل مصدراً أيضاً في بعض الألفاظ التي تدل حركة مادية مثل وجف وجيفاً ودبَّ دبيباً، وبعض ما يدل على حركة معنوية مثل «نكير» وبعض مواضع «نذير»، فقد حملهما ابو حيان وابن عطية وغيرهما على المصدرية بمعنى: الإنذار والإنكار في قوله تعالى: ﴿.... فَسَتَعْلَمُونَ كَيْفَ نَذِيرِ ﴿١٧﴾ وَلَقَدْ كَذَّبَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَكَيْفَ كَانَ نَكِيرِ ﴿١٨﴾﴾ الملك: ١٧ – ١٨. فإن كان النفير هنا اسماً لمن ينفر لنصرتك، فالمعنى: وجعلناكم أكثر نصيراً (وإن كان من خارج العشيرة)، وإن كان النفير هنا مصدراً فالمعنى: وجعلناكم أكثر استنفاراً واستدعاء للأعوان. وواضح أن هذه القدرة على استنفار الآخرين إنما هي حصيلة زمن طويل من بناء المنافع الضاغطة وإبراز عوامل توحيد الوجهة، فهي ليست مجرد لجوء وطلب حماية. وذلك أن اللجوء بدون عوامل ضاغطة فيه عواقب معروفة، فإن لجوء الأفراد (الإجارة) قد يمر بسلام إذا كان خالياً من المخاطر، ويقع ذلك بكثرة. وأما لجوء الجماعات والدول إلى دولة قوية فمن البعيد جداً أن يكون بلا ثمن كبير، بل قد يكون الثمن أكبر بكثير من عواقب عدم اللجوء، خاصة إذا تضمنت العملية مخاطرة محتملة أو أمكن تحميلها صبغة المخاطرة. وأما طريقة القدماء من العرب في الإجارة بدافع الـخُلُق الرفيع والشجاعة وتحمل المخاطر بسببها، فربما ليس لها وجود كبير اليوم.

الفائدة الثالثة: الاستثناء في آية آل عمران فيه وجهان، الأول: هو استثناء منقطع بمعنى أن الذلة مستمرة عليهم حتى في حال تعلقهم بالسببين المذكورين، وحجة هذا القول استمرار سياق الذم بعد الاستثناء، وكذلك الإطلاق بدون استثناء في نظير هذه الآية في سورة البقرة (الآية ٦١)، وهو اختيار جماعة من المفسرين كالزجاج والفراء والقرطبي وغيرهم. الوجه الثاني: هو استثاء متصل من حالة عامة، أي ضربت عليهم الذلة في عامة الأحوال إلا في حال تعلقهم بالسببين المذكورين، فالذلة مرفوعة بأي منهما، وهذا اختيار

الزمخشري ومن وافقه، ويساعد عليه أن الأصل الاتصال. ومن تدبر معنى الذلة يجد أنها قضية نسبية مما يُسوّغ قبول الوجهين والتعامل معهما وكأنهما قراءتان غير متعارضتين لأن حكم كل قراءة له موضع يناسبه.

الفائدة الرابعة: وفي الآية الكريمة ثلاثة أمور في غاية الأهمية من جهة إدارة الأمن الوطني أو الاستراتيجي. الأمر الأول: أن حالة الذلة تشمل الإفتقار إلى الآخرين لتحقيق الأمن الوطني كما يدل عليه انقطاع الاستثناء، ولا شك أن رفض حال الذل يوجب على المؤسسة الدفاعية أن تقيم المشاريع التي تؤدي إلى الإستقلال في قُدرات تحقيق الأمن الوطني، وتصير العلاقات الخارجية والتحالفات حاجة لتقليل الخسائر وتبادل المنافع وليست افتقاراً للعيش الآمن. الأمر الثاني: تنبه الآية إلى أهمية العلاقات الخارجية والعمليات الدبلوماسية لتبادل المصالح ولتكثير الأصدقاء وتقليل الأعداء وتفكيك تحالفات المعتدي، وآية الإسراء التي ذكرناها توضح ذلك. الأمر الثالث: في حال الضعف الشديد فإن التعلق بحماية جهة خارجية لتخفيف الذلة أو الضغوط كما ينبه إليه القول باتصال الاستثناء، يقابله الإنفراد بين قوى ساحقة مدمرة، ولا شك أن الحكم هنا لفقه الموازنات في الاضطرار إلى تحمل أخف الضررين لدفع ما هو أشد. وهذه قواعد عامة فقط، وكل قضية تحتاج إلى تحليل تفصيلي لاختيار الحكم المناسب لها. ويُعبر بعض الباحثين عن هذه المعاني بعبارة «الإستقواء بالآخر».

الفائدة الخامسة: يتصل بذلك قوله تعالى: ﴿قَالَ لَوْ أَنَّ لِى بِكُمْ قُوَّةً أَوْ ءَاوِىٓ إِلَىٰ رُكْنٍ شَدِيدٍ﴾ هود: ٨٠، المعنى: لو أن لي قوة كافية لدفعكم أو أنضوي وألجأ إلى ما يمنعني منكم من عشيرة أو أعوان أو شبه ذلك من الوسائل لدفعتكم أو منعتكم. وهذا يؤيد ما نذكره أن خطط المواجهة تُبنى على الحسابات المادية، وأما التدخلات الربانية فليس للمؤمن أكثر من أن يكون جديراً بها ثم يستثمرها بعد حصولها، لأنه ينبغي استثمار كل مكسب قبل تعرضه للنقصان أو الاستهداف. وعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ الله عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «يَرْحَمُ الله لُوطًا لَقَدْ كَانَ يَأْوِي إِلى رُكْنٍ شَدِيدٍ، وَلَوْ لَبِثْتُ فِي السِّجْنِ مَا لَبِثَ يُوسُفُ ثُمَّ أَتَانِي الدَّاعِي لَأَجَبْتُهُ» رواه البخاري ومسلم وغيرهما، والمعنى أن لوطاً عليه السلام كان يأوي إلى حماية الله تعالى من اولئك السفلة، وما أجمل عبارة «يأوي» في هذا المعنى، يوضحه قوله تعالى: ﴿قَالُواْ يَٰلُوطُ إِنَّا رُسُلُ رَبِّكَ لَن يَصِلُوٓاْ إِلَيْكَ فَأَسْرِ بِأَهْلِكَ﴾ هود: ٨١، وقوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ رَٰوَدُوهُ عَن

ضَيۡفِهِۦ فَطَمَسۡنَآ أَعۡيُنَهُمۡ فَذُوقُواْ عَذَابِي وَنُذُرِ ﴿٣٧﴾ وَلَقَدۡ صَبَّحَهُم بُكۡرَةً عَذَابٞ مُّسۡتَقِرّٞ ﴿٣٨﴾ ﴾ القمر: ٣٧ – ٣٨. وفي تتمة لهذا الحديث أن النبي ﷺ قال: «وَمَا بَعَثَ اللهُ مِنْ بَعْدِهِ مِنْ نَبِيٍّ إِلَّا فِي ثَرْوَةٍ مِنْ قَوْمِهِ» رواه أحمد وابن حبان، وحسنه شعيب الأرنؤوط ومثله الألباني. والقصة بطولها وكيف طمس جبريل أو الملك أعينهم رواها ابن أبي شيبة والحاكم.

الانتظار الاستراتيجي

قال تعالى: ﴿ وَنُرِيدُ أَن نَّمُنَّ عَلَى ٱلَّذِينَ ٱسۡتُضۡعِفُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَنَجۡعَلَهُمۡ أَئِمَّةٗ وَنَجۡعَلَهُمُ ٱلۡوَٰرِثِينَ ﴿٥﴾ وَنُمَكِّنَ لَهُمۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَنُرِيَ فِرۡعَوۡنَ وَهَٰمَٰنَ وَجُنُودَهُمَا مِنۡهُم مَّا كَانُواْ يَحۡذَرُونَ ﴿٦﴾ وَأَوۡحَيۡنَآ إِلَىٰٓ أُمِّ مُوسَىٰٓ أَنۡ أَرۡضِعِيهِۖ فَإِذَا خِفۡتِ عَلَيۡهِ فَأَلۡقِيهِ فِي ٱلۡيَمِّ وَلَا تَخَافِي وَلَا تَحۡزَنِيٓۖ إِنَّا رَآدُّوهُ إِلَيۡكِ وَجَاعِلُوهُ مِنَ ٱلۡمُرۡسَلِينَ ﴿٧﴾ فَٱلۡتَقَطَهُۥٓ ءَالُ فِرۡعَوۡنَ لِيَكُونَ لَهُمۡ عَدُوّٗا وَحَزَنًاۗ إِنَّ فِرۡعَوۡنَ وَهَٰمَٰنَ وَجُنُودَهُمَا كَانُواْ خَٰطِـِٔينَ ﴿٨﴾ ﴾ القصص: ٥ – ٨، فتدبر الطريق الطويل للتمكين، فإن الحلم واللطف في تحقيق قَدَر الله تعالى، يُرى في الشرائع التنفيذية للبشر كمطاولة ومغالبة (أو مصابرة ومرابطة)، بل استعمل بعضهم مصطلح «الصبر الاستراتيجي»، وسمه إن شئت الانتظار الاستراتيجي.

وتدبر في هذا المعنى قوله تعالى: ﴿ وَٱصۡبِرۡ لِحُكۡمِ رَبِّكَ فَإِنَّكَ بِأَعۡيُنِنَاۖ وَسَبِّحۡ بِحَمۡدِ رَبِّكَ حِينَ تَقُومُ ﴾ الطور: ٤٨، فإن الفرق كبير بين قولك: واصبر على حكم ربك أي اثبت عليه وتمسك به، وبين قوله تعالى: ﴿لِحُكۡمِ رَبِّكَ﴾، فإن اللام المكسورة هنا يمكن أن تكون للتعليل وكأنَّ التقدير: واصبر (وإن طال الطريق) لأجل تحقيق أو بلوغ حكم ربك، ويمكن أن تكون اللام للعاقبة كما ذكر عبد الكريم الخطيب في تفسيره ويتضمنه تفسير ابن عاشور أيضاً، أي: واصبر لاستقبال أو انتظار حكم ربك أي ما تؤول إليه الأمور من المآلات المرجوة كما تدل عليه عبارة ﴿فَإِنَّكَ بِأَعۡيُنِنَا﴾، وهذه اللام هي من نوع اللام في قوله تبارك وتعالى: ﴿فَطَلِّقُوهُنَّ لِعِدَّتِهِنَّ﴾ الطلاق: ١، أي لاستقبال عدتهن. ويمكن أحياناً التخطيط لتسريع المرور بمرحلة معينة، وأما من يريد تجاوز المراحل من غير الدخول فيها ولا إزالتها ولا انتظار زوالها وكأنه يقفز فوقها، فهو يعيش في الوهم والخيال ويوقع أصحابه في مصائب كبيرة.

ومن فقه الضعف العمل من غير إثارة الخصم انتظاراً لأفول قوته وهمود طغيانه.

قال تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ يَمۡكُرُونَ ٱلسَّيِّـَٔاتِ لَهُمۡ عَذَابٞ شَدِيدٞۖ وَمَكۡرُ أُوْلَٰٓئِكَ هُوَ يَبُورُ﴾ فاطر: ١٠، فتدبر إدخال الضمير «هو» فإنه زيادة لفظية تفيد تأكيد إلصاق معنى الخبر بالمبتدأ وكأن البوار وصف ثابت لمكرهم فلا يزول البوار بتغير العوامل الخارجية، وهذا كنحو قوله تعالى: ﴿ أَلَمۡ يَعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ هُوَ يَقۡبَلُ ٱلتَّوۡبَةَ عَنۡ عِبَادِهِۦ﴾ التوبة: ١٠٤، هذا سواء جعلت الضمير المتوسط ضمير فَصْل أو مبتدأً. والبوار هو فرط الكساد والهلاك، والمبير المهلك. غير أن الذبول الذاتي أو التلقائي لا يعني مجرد الانتظار وترك العمل، ولكنه يشجع على ثبات النفس والتنمية في ظل انزواء ظاهري، وكذلك ما يمكن من العمل المضاد لتسريع بوار الاستبداد. المهم هنا أن مكر الظالمين يحمل في داخله عوامل الكساد والذبول بصرف النظر عما يأتيه من كوارث وضربات وذلك بسبب قيامه على الفساد والتحلل من القيم السامية. ويستعمل بعض خبراء السياسة الغربيين عبارة «الاستسلام التكتيكي» لوصف العمليات المقصودة لاجتناب المواجهة. وعلى أي حال فإن كل مجال تمت محاصرته من كل جهة فإن الدخول فيه على سبيل المواجهة يعني تهلكة أكيدة أو استسلام، كما هو حال الجيش المحاصر. والحل هو إما في البحث عن مجال آخر أو تقديم تنازلات ضامنة تقبلها ضوابط الضرورة والتقية، وقد بينا أصول ذلك في (المنطلق).

ولابن المقري شعر جميل في ذم ركوب الغرر والمجازفة بلا رؤية:

وأحمق خلق الله من ظن رقية ... تقيه فأعطى عضوه الحية الرقطا

وما ناطح الصخر الأصم مميز ... ولا اجتر ذو عقل قياد الردى خرطا

ولا ركب الإنسان في الناس مركبا ... أضر من الجهل المضر ولا استمطى

ألا ربما كان الجهول بجهله ... على نفسه مما يحاربه اسطا

إذا جمحت خيل المكائد عندنا ... ضبطنا بحسن الرأي أرسانها ضبطا

فيا أيها الجاني على نفسه التي ... صعدنا بها رفعا فحط بها هبطا

وكان له جنات نخل وأعنب ... فأسرف حتى استبدل الأثل والخمطا

زيادة الحذر في حال الضعف

قال تعالى: ﴿ إِذۡ يُرِيكَهُمُ ٱللَّهُ فِي مَنَامِكَ قَلِيلٗاۖ وَلَوۡ أَرَىٰكَهُمۡ كَثِيرٗا لَّفَشِلۡتُمۡ وَلَتَنَٰزَعۡتُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ سَلَّمَۗ إِنَّهُۥ عَلِيمُۢ بِذَاتِ ٱلصُّدُورِ﴾ الأنفال: ٤٣. أما تفسير

الآية الكريمة، فالمعنى أن الله تعالى أرى النبيّ صلّى الله عليه وسلّم في المنام، أي في نومه كما هو واضح، أن العدو يوم بدر قليل قبل أن يلتقوا، فأخبر النبيّ صلّى الله عليه وسلّم أصحابه بما رأى في المنام: أن العدو قليل، فقالوا: رؤيا النبيّ صلّى الله عليه وسلّم حق، والعدد أو القوة قليلة. وحينما التقى الجمعان وجهاً لوجه، تكررت الرؤيا النبوية الصادقة في صورة عيانية من الجانبين وكان هذا من التدبير الذي يذكرهم الله به عند استعراض المعركة وأحداثها، كما يوضحه قوله تعالى: ﴿ وَإِذْ يُرِيكُمُوهُمْ إِذِ ٱلْتَقَيْتُمْ فِىٓ أَعْيُنِكُمْ قَلِيلًا وَيُقَلِّلُكُمْ فِىٓ أَعْيُنِهِمْ لِيَقْضِىَ ٱللَّهُ أَمْرًا كَانَ مَفْعُولًا ۗ وَإِلَى ٱللَّهِ تُرْجَعُ ٱلْأُمُورُ ﴾ الأنفال: ٤٤. ويروى في كتب التفسير عن عبد الله بن مسعود أنه قال: لقد قلت ذلك اليوم لرجل إلى جنبي أتظنهم سبعين؟ قال بل هم مائة، قال فلما هزمناهم أسرنا منهم رجلاً فقلنا كم كنتم؟ قال ألفا. ويمكن كما نقل ابن عطية أن التقليل الذي في الآية (أي في اليقظة) هو تقليل القدر والمهابة والمنزلة من النجدة. ولقد كان في هذا التدبير الإلهي ما أغرى الفريقين بخوض المعركة. والمؤمنون يرون أعداءهم قليلاً- لأنهم يرونهم بعين الحقيقة! – والمشركون يرونهم قليلاً- وهم يرونهم بعين الظاهر- ومن وراء الحقيقتين اللتين رأى كل فريق منهما صاحبه بها، تحققت غاية التدبير الإلهي ووقع الأمر الذي جرى به قضاؤه، كما هي عبارة سيد قطب رحمه الله تعالى، وتنبه إليه عبارة ﴿لِيَقْضِىَ ٱللَّهُ أَمْرًا كَانَ مَفْعُولًا ۗ وَإِلَى ٱللَّهِ تُرْجَعُ ٱلْأُمُورُ ﴾. ومعنى الاستدراك في عبارة ﴿وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ سَلَّمَ﴾، أي سَلَّمكم من الفَشَل والتنازع بأن سلمكم من سببهما، وهو إراءتكم واقِع عدد المشركين، كما ذكر ابن عاشور.

وأما ما يقتضيه الضعف من زيادة الحذر وتنويع الخيارات وإعداد البدائل، فتنبه إليه عبارة ﴿وَلَوْ أَرَىٰكَهُمْ كَثِيرًا لَّفَشِلْتُمْ وَلَتَنَٰزَعْتُمْ فِى ٱلْأَمْرِ﴾، والخطاب هنا لرسول الله ﷺ، والإخبار عن الفئة المؤمنة حينذاك من حيث الجملة. والفشل هنا ليس الجبن، ولكنه الضعف عن تحصيل الغاية التي أرادها الله تعالى، ويُستعمل الفشل بكثرة كنقيض للنجاح أو الظفر بالمطلب. فلو رأى الصحابة قوة العدو كما هي في الواقع وقارنوها بقوتهم، لكان تقويم القوتين موجباً عندهم لاجتناب المعركة، لأن القاعدة الصحيحة أن القرار يجب أن يستند إلى المعطيات القائمة مع احتياطات تقديرية للمفاجآت ولما هو غير معروف، وهذا هو معنى عبارة ﴿لَّفَشِلْتُمْ﴾، أي لما ظفرتم بمعركة النصر، لأن تقويم القوتين يقتضي عدم دخولها.

معنى ذلك أن الحسابات المادية للقوة ضرورية ولا يمكن التفريط فيها. وأما التدخلات الربانية خارج الحسابات المادية، فلا تُبنى هذه الأعمال على توقع حصولها، ولكن ينبغي أن يكون المؤمنون جديرين بها، ثم تُستثمر بعد وقوعها، لأنه ينبغي استثمار كل مكسب قبل تعرضه للنقصان أو الاستهداف.

الحماية من الاستهداف والتدمير

وهذا أصل يحتاجه الضعيف والقوي، غير أننا هنا في إدارة الضعف. قال تعالى: ﴿ كَيْفَ وَإِن يَظْهَرُوا عَلَيْكُمْ لَا يَرْقُبُوا فِيكُمْ إِلًّا وَلَا ذِمَّةً يُرْضُونَكُم بِأَفْوَاهِهِمْ وَتَأْبَىٰ قُلُوبُهُمْ وَأَكْثَرُهُمْ فَاسِقُونَ ﴾ التوبة: ٨، قوله تعالى ﴿لَا يَرْقُبُوا فِيكُمْ﴾ أي إن يظهروا عليكم لا يحفظوا ولا يراعوا، من رقَبَ الشيء إذا نظر إليه نظر تعهُّد ورعاية. والإِل العهد أو القرابة أو الاعتبار السياسي كما يُفهم من كلام أبي حيان، وأما الذمة فكل ما ينبغي أن يُراعى ويُحفظ من جهة المروءة والأخلاق والالتزامات الأدبية كالصحبة والجوار والحقوق القديمة والحقوق الإنسانية ونحوها. فواضح أن الطاغية القوي يمكن أن يتجاوز الحدود الأخلاقية كلها وأن يلجأ بأدنى حجة إلى تصعيد الوحشية والهمجية، خاصة وأن السمعة الأخلاقية عندهم متأخرة جداً عن سمعة القوة والنكاية وعن الأطماع المادية. والقاعدة عند المستبد: أن كل ما هو ضروري فهو جائز، علماً أن مفهوم الضرورة عندهم غير مقيد بضوابط شرعية كما هو الحال عندنا. ففي حال الضعف ينبغي تذكر أن الضعيف غذاء القوي، فيجب عدم إعطاء الخصم حجة للظهور على المصلحين بحجة مخالفة القانون أو تهديد الأمن أو ما شابه ذلك، ولا شك أن الفوضى القانونية أشد ضرراً من قانون وضعي يُعمل به. وأيضاً فإن التورط مع المتسرعين والاستدراج إلى كمائن المستبدين قد ينتهي بغرق المركب والتعلق بيد الشيطان لأن الغريق قد يتعلق بكل يد. وتجب لذلك العناية الفائقة في اختيار الأنشطة غير المستهدفة والأنشطة القليلة الخطورة، والقضية ليست مجرد اختيار، ولكنها مهارة عملية في الوقاية من الاستهداف. وتوجد قواعد مهمة لحماية المستضعف من التدمير:

- فمن قواعد الصراع أن لك ثلاثة خيارات: إما أن تكون بعيداً عن المرمى، وإما أن تكون قادراً مادياً على المواجهة وترجو الغلبة، وإما أن تكون مصالح أو مكاسب وعواقب

المواجهة أكبر من التراكم المحتمل للخسائر والعواقب الضارة.

- ومن القواعد أيضاً أن كل فكر صالح يحتاج إلى أعمال احتياطية كثيرة خارج دائرة الإشتباك أو الخطورة، بل بعيدة جداً عن الدائرة، وهذه قاعدة عامة إذا أخذنا بالمعنى المجازي للإشتباك، فإنها من قواعد العمل الحكومي السياسي والاقتصادي والأمني والعسكري، وكل نشاط يقوم على المنافسة والتحدي. وهذه الأمور هي أيضاً من مضامين فقه الخيارات والبدائل.
- ومن القواعد أيضاً القدرة على المناورة أو التملص أو التراجع، فلا تُستدرج إلى مواجهة خاسرة ولا إلى مواجهة حسب شروط عدوك.
- ومن القواعد المتصلة بعبارة ﴿لَا يَرْقُبُوا۟ فِيكُمْ إِلًّا وَلَا ذِمَّةً ...﴾، تقويم فكر وقُدُرات الخصم وحساب أقصى ما يمكن أن يفعله، واعتبار ذلك في خيارات التعامل معه.

ومن التنبيهات المهمة خارج قضية الاستضعاف أن سياق الذم في آية التوبة يوجب على المسلمين المحافظة على متطلبات المروءة والحقوق القديمة والحقوق الإنسانية، وينبغي لكل مؤمن أن يتصف بذلك.

ويرى كثير من المضطهَدين، على اختلاف أديانهم ومذاهبهم، يرون أن العمل السري هو الخيار الوحيد مع الطغيان والاستبداد. وهذا غير صحيح فإن العمل السري كثير التقطع والمحدودية، كما أنه كثير الخطورة على العمل نفسه بالإضافة إلى المخاطر على العاملين. ويقابل ذلك الفوائد العظيمة من الأعمال النافعة المعلنة التي تخدم الغاية النبيلة من غير أن تستفز المستبد، غير أن إتقان هذا النوع من الأعمال والمطاولة فيها يحتاج إلى صبر وإلى بناء مهارات عالية. بل إن مفاهيم المستبد تؤدي في كثير من الأحيان إلى حجبه عن الإدراك، وهذا يحتمله قوله تعالى: ﴿ وَجَعَلْنَا مِنۢ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ سَدًّا وَمِنْ خَلْفِهِمْ سَدًّا فَأَغْشَيْنَٰهُمْ فَهُمْ لَا يُبْصِرُونَ ﴾ يس: ٩.

ويوجد عند بعض خبراء الدفاع مفهوم «مراكز الثقل» لأطراف الصراع، فكل طرف يحاول حماية مراكز ثقله والنيل من مراكز ثقل عدوه، غير أن مقدار مركز الثقل قضية نسبية، أهو مركز ثقل قطعة عسكرية محدودة، أم هو مركز ثقل القوة الإجمالية للدولة، أم هو مركز ثقل الاقتصاد الوطني أم غير ذلك؟ ويتصل ذلك بمفهوم «درجة المخاطرة»، فإنه قد تقع

مخاطرة تؤدي إلى خسارة جزئية وغير متلسلسلة، ولكن يجب اكتساب المهارة لاجتناب كل مخاطرة يمكن أن تكون حاسمة ومصيرية في تدمير الشعب أو البلد، أو تؤدي إلى أضرار كبيرة متسلسلة تؤدي بالمجموع إلى الهاوية. وتدبر في ذلك قصة غزوة مؤتة وحديث أنس ﷺ، أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ نَعَى زَيْدًا وَجَعْفَرًا وَابْنَ رَوَاحَةَ لِلنَّاسِ قَبْلَ أَنْ يَأْتِيَهُمْ خَبَرُهُمْ فَقَالَ «أَخَذَ الرَّايَةَ زَيْدٌ فَأُصِيبَ ثُمَّ أَخَذَ جَعْفَرٌ فَأُصِيبَ ثمَّ أَخَذَ ابْنُ رَوَاحَةَ فَأُصِيبَ – وَعَيْنَاهُ تَذْرِفَانِ – حَتَّى أَخَذَ الرَّايَةَ سَيْفٌ مِنْ سُيُوفِ الله حَتَّى فَتَحَ الله عَلَيْهِمْ». رواه البخاري وغيره. فتدبر كيف أن خالد بن الوليد وازن بين حكمين متزاحمين، أحدهما حكم الثبات وطلب الشهادة، والحكم الآخر هو الحفاظ على قوة كبيرة وتقليل الخسائر، وما يقتضيه ذلك من تراجع بنية الإعداد، فاختار خالد التراجع والإنسحاب. وواضح أن النبي ﷺ أثنى على اختيار خالد وجعله فتحاً، لأنه ﷺ وصفه بعبارة «حَتَّى فَتَحَ الله عَلَيْهِمْ». وقريب من ذلك مضامين قوله تعالى: ﴿ وَمَن يُوَلِّهِمْ يَوْمَئِذٍ دُبُرَهُۥٓ إِلَّا مُتَحَرِّفًا لِّقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّزًا إِلَىٰ فِئَةٍ فَقَدْ بَآءَ بِغَضَبٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَمَأْوَىٰهُ جَهَنَّمُ وَبِئْسَ ٱلْمَصِيرُ﴾ الأنفال: ١٦. وتدبر في الوقاية من الأضرار المتسلسلة قوله تعالى: ﴿وَلَا تُلْقُوا۟ بِأَيْدِيكُمْ إِلَى ٱلتَّهْلُكَةِ﴾ البقرة: ١٩٥، فإن استعمال حرف الغاية «إلى» وليس حرف الظرفية «في» ينبه إلى أن طريق التهلكة قد يكون ممتداً، فالتهلكة الوشيكة والمتراخية مشمولة كلها بحكم الآية الكريمة. وتدبر أنه لا فرق بين من انتحر بسم يقتل في دقائق ومن انتحر بسم يقتل في ساعات ومن انتحر متعمداً بسم يقتل في أسابيع أو سنوات. ومن نظر في التأريخ السياسي للأمم والصراع بينها علم بلا أدنى ريب أن الكثير من القرارات إنما كانت مُهلكة لأنها أدت إلى التهلكة بعد زمن قد يمتد إلى سنوات. وتدبر أن الدفاع أو الصراع عند المسلم إنما هو في سبيل الله تعالى، أي لتحقيق غاية واجبة في دين الله تعالى. وأما الطرق المؤدية إلى دمار عام أو هلاك شديد في مركز الثقل الإجمالي، فإنها تُبعد الواقع عن سبيل الله تعالى، وتحقق من أهداف العدو أكثر مما تحقق من الأهداف الشرعية. وهذه في الحقيقة قواعد عامة للأمة في عامة الأحوال، خاصة وأن ميزان القوة والضعف قضية نسبية.

ويتصل بذلك إتقان «فن التراجع»، وسحب المبادرة من يد العدو أو الطاغي، وقد ذكرناه هنا تحت عنوان «تشخيص وتقويم نقطة التحول».

وتدبر في هذا الأصل قوله تعالى: ﴿.... فَٱبْعَثُوٓا۟ أَحَدَكُم بِوَرِقِكُمْ هَٰذِهِۦٓ إِلَى

ٱلْمَدِينَةِ فَلْيَنظُرْ أَيُّهَآ أَزْكَىٰ طَعَامًا فَلْيَأْتِكُم بِرِزْقٍ مِّنْهُ وَلْيَتَلَطَّفْ وَلَا يُشْعِرَنَّ بِكُمْ أَحَدًا ﴿١٩﴾ إِنَّهُمْ إِن يَظْهَرُوا۟ عَلَيْكُمْ يَرْجُمُوكُمْ أَوْ يُعِيدُوكُمْ فِى مِلَّتِهِمْ وَلَن تُفْلِحُوٓا۟ إِذًا أَبَدًا ﴿٢٠﴾﴾ الكهف: ١٩ – ٢٠. فتدبر مضامين عبارة ﴿وَلَا يُشْعِرَنَّ بِكُمْ﴾، أي إخفاء ما يُعَرِّف الآخرين بدينكم، كله أو بعضه بحسب ما يقتضيه الحال. وعلة أو سبب شرعية هذه المضامين هو عبارة ﴿إِنَّهُمْ إِن يَظْهَرُوا۟ عَلَيْكُمْ يَرْجُمُوكُمْ أَوْ يُعِيدُوكُمْ فِى مِلَّتِهِمْ وَلَن تُفْلِحُوٓا۟ إِذًا أَبَدًا﴾. وعبارة ﴿يَظْهَرُوا۟ عَلَيْكُمْ﴾ تُستعمل في العربية في معنيين، المعنى الأول: يظهر عليه بمعنى يقوى عليه أو يغلبه، ومنه قوله تعالى: ﴿يَٰقَوْمِ لَكُمُ ٱلْمُلْكُ ٱلْيَوْمَ ظَٰهِرِينَ فِى ٱلْأَرْضِ﴾ غافر: ٢٩. المعنى الثاني: ظهر عليه بمعنى أطلع عليه وعرف به، وكأن الشي صار ظاهراً له، وعليه ظاهر قوله تعالى: ﴿أَوِ ٱلطِّفْلِ ٱلَّذِينَ لَمْ يَظْهَرُوا۟ عَلَىٰ عَوْرَٰتِ ٱلنِّسَآءِ﴾ النور: ٣١، أي لم يتعرفوا إليها لطفولتهم فلا شهوة لهم. فينبغي دراسة حال القوي المتسلط ودرجة طغيانه، ففي حال شدة الطغيان، فإنه ينبغي للضعيف إخفاء كثير من المعاني المشروعة وغير المخيفة، لأن الطاغية مسرف في الشك خاصة إذا كان وضيعاً ثم تسلط، كما ينبه إليه قوله تعالى: ﴿يَحْسَبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ عَلَيْهِمْ﴾ المنافقون: ٤، ويتصل بذلك قوله تعالى: ﴿وَمَا نَقَمُوا۟ مِنْهُمْ إِلَّآ أَن يُؤْمِنُوا۟ بِٱللَّهِ ٱلْعَزِيزِ ٱلْحَمِيدِ﴾ البروج: ٨، فالنقمة عليهم كانت لمجرد إيمانهم، ولكن الطاغية قد يحسبه تهديداً.

ولزيادة الإيضاح فإن العدو الطاغي تحكمه شهوتان، شهوة الطغيان والتدمير والاستئصال، وشهوة التسخير والانتفاع. أما شهوة التدمير فواضحة، وأما شهوة التسخير والانتفاع، فكانت في التأريخ تتضمن الاسترقاق والخدمة المباشرة، ثم تحولت إلى صورة جديدة من عمليات الاستضعاف والتجريد من القوة مع درجات من التخويف، ثم التسخير والانتفاع. ومن مضامين شهوة التسخير، عمليات تسهيل وتسريع تجاوب المستضعَف وتجاوب مرؤوسيه، وذلك كالمحافظة على «ماء وجه» المستضعَف، وتلبية درجة من متطلبات المعيشة، وعمليات إرضاء بحلول مريحة، وشبه ذلك من السياسات. والشهوتان واضحتان جداً في قصة فرعون في مواضع متعددة من القرآن الكريم، وبعض الأنظمة المستبدة تُحَكِّم الشهوتين بلا ترجيح، وبعضهم الآخر يرجح إحدى الشهوتين على الأخرى.

حتى بلغ أشده

قال تعالى: ﴿حَتَّىٰٓ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُۥ وَبَلَغَ أَرۡبَعِينَ سَنَةٗ قَالَ رَبِّ أَوۡزِعۡنِيٓ أَنۡ أَشۡكُرَ نِعۡمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنۡعَمۡتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنۡ أَعۡمَلَ صَٰلِحٗا تَرۡضَىٰهُ وَأَصۡلِحۡ لِي فِي ذُرِّيَّتِيٓۖ إِنِّي تُبۡتُ إِلَيۡكَ وَإِنِّي مِنَ ٱلۡمُسۡلِمِينَ﴾ الأحقاف: ١٥. الأشُد جمع، والمفرد منه: شِـدَّةٌ، كما نُقل عن سيبويه، مثل: نِعْمة وأَنْعُم. والشدة الصلابة والجلادة أو القوة. وأما البلوغ فيستعمل بمعنى الوصول إلى أقصى الغاية أو المنتهى، يُقَال بلغَ الغلامُ شِدَّتَه أي منتهى قوته. ويظهر لذلك أن معنى عبارة ﴿حَتَّىٰٓ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُۥ﴾ هو بلغ اكتمال قواه الأساسية، أي وصل إلى اكتمال الوظائف الأساسية لأعضاء الجسد. وأما تنمية الوظائف الأساسية وزيادة الكفاءة، فهذا من آثار توظيف الأعضاء وتدريبها، فهو نمو في الوظيفة، وليست زيادة في البنية الأساسية. والنمو التوظيفي يستمر مع العمر ما دامت البنية الأساسية محفوظة، وقد تجاوز رسول الله ﷺ الستين في نبوته، وكذلك تجاوزها الخلفاء الراشدون. وقد ذكرنا تفسير ذلك في (المنطلق).

المهم هنا أن كل مرحلة من العمل تحتاج من العاملين أن يكونوا قد بلغوا أشدهم في متطلبات تلك المرحلة ومتطلبات الدخول ولو بكثير من التمهل في المرحلة التالية لها، خاصة إذا كان العمل معرضاً للتحدي. وأما قبل ذلك فإن العمل يجب أن يكون مناسباً للحال الذي بلغه العاملون، وهذا كما أن ما يصلح من الأعمال للرجل في الخمسين، لا يصلح للرجل من أبناء العشرين.

يؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿ذَٰلِكَ مَثَلُهُمۡ فِي ٱلتَّوۡرَىٰةِۚ وَمَثَلُهُمۡ فِي ٱلۡإِنجِيلِ كَزَرۡعٍ أَخۡرَجَ شَطۡـَٔهُۥ فَـَٔازَرَهُۥ فَٱسۡتَغۡلَظَ فَٱسۡتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ يُعۡجِبُ ٱلزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ ٱلۡكُفَّارَ﴾ الفتح: ٢٩، وقد ذكرنا تفسير الآية الكريمة في مبحث التدرج في (المنطلق)، وذكرناه باختصار في أوائل هذه الدراسة.

قضايا سبق شرحها

١ - **التقية**: قال تعالى: ﴿لَّا يَتَّخِذِ ٱلۡمُؤۡمِنُونَ ٱلۡكَٰفِرِينَ أَوۡلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلۡمُؤۡمِنِينَۖ وَمَن يَفۡعَلۡ ذَٰلِكَ فَلَيۡسَ مِنَ ٱللَّهِ فِي شَيۡءٍ إِلَّآ أَن تَتَّقُواْ مِنۡهُمۡ تُقَىٰةٗۗ وَيُحَذِّرُكُمُ ٱللَّهُ نَفۡسَهُۥۗ وَإِلَى ٱللَّهِ ٱلۡمَصِيرُ﴾ آل

عمران: ٢٨. وقد سبق تفسير مفصل للآية الكريمة في (المنطلق). وباختصار شديد، فإن اتقاء ضرر القوي يقوم على أربعة جوانب عملية، الأول: إيقاف التهديد والأعمال العدائية. الجانب الثاني: التحول إلى تبادل المصالح. الجانب الثالث: اغتنام أو إيجاد قضية مشتركة ومشروعة، ويكون القوي مضطراً إلى مصالحة من يشاركه فيها. الجانب الرابع: ضبط كل ذلك بضوابط الاضطرار، وقد تقتضي الضرورة بعض التنازلات، كنحو ما ورد في غزوة الخندق عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: جَاءَ الْحَارِثُ الْغَطَفَانِيُّ إلى النَّبِيِّ ﷺ فَقَالَ: يَا مُحَمَّدُ، شَاطِرْنَا تَمْرَ الْمَدِينَةِ، قَالَ: «حَتَّى أَسْتَأْمِرَ السُّعُودَ»، فَبَعَثَ إلى سَعْدِ بْنِ مُعَاذٍ، وَسَعْدِ بْنِ عُبَادَةَ، وَسَعْدِ بْنِ الرَّبِيعِ، وَسَعْدِ بْنِ خَيْثَمَةَ، وَسَعْدِ بْنِ مَسْعُودٍ، رَحِمَهُمُ اللهُ، فَقَالَ «إِنِّي قَدْ عَلِمْتُ أَنَّ الْعَرَبَ قَدْ رَمَتْكُمْ عَنْ قَوْسٍ وَاحِدَةٍ، وَإِنَّ الْحَارِثَ يَسْأَلُكُمْ أَنْ تُشَاطِرُوه تَمْرَ الْمَدِينَةِ، فإن أَرَدْتُمْ أَنْ تَدْفَعُوا إليه عَامَكُمْ هَذَا، حَتَّى تَنْظُرُوا فِي أَمْرِكُمْ بَعْدُ»، قَالُوا: يَا رَسُولَ الله، أَوَحْيٌ مِنَ السَّمَاءِ، فَالتَّسْلِيمُ لِأَمْرِ الله، أو عَنْ رَأْيِكَ، أو هَوَاكَ، فَرَأْيُنَا تَبَعٌ لِهَوَاكَ ورَأْيِكَ، فإن كُنْتَ إِنَّمَا تُرِيدُ الْإِبْقَاءَ عَلَيْنَا، فَوَالله لَقَدْ رَأَيْتُنَا وَإِيَّاهُمْ عَلَى سَوَاءٍ مَا يَنَالُونَ مِنَّا تَمْرَةً إِلَّا بِشِرًى أو قِرًى، فَقَالَ رسولُ الله ﷺ: «هُوَ ذَا تَسْمَعُونَ مَا يَقُولُونَ» رواه الطبراني في (المعجم الكبير) في سياق القصة، وقال الهيثمي: فيه (أي الإسناد) محمد بن عمرو، وحديثه حسن، وبقية رجاله ثقات.اهـ من (مجمع الزوائد / المكتبة الشاملة)، وروى القصة الإمام الطبري في تأريخه وبإسناد آخر.

٢- **التعامل الاستراتيجي مع الكافر**: والفرق بين الاستعانة والاستعمال والشراكة الموازية، وهذا قد ذكرناه في أواخر (ثمار التنقيح) وفي تفسير آية التقية في (المنطلق).

٣- **التقيد بالوسع وعمليات تنمية الوسع**: وهذا أيضاً قد سبق شرحه وما يتصل به كالاضطرار والتدرج، وذلك في (المنطلق).

٤- **فقه البدائل (رفع الحرج)**: وقد سبق ذكره تحت عنوان «فتح الطريق المسدود أو الخروج منه» في أواخر المبحث الثاني، وفي مواضع أخرى من هذه الدراسة ومن (المنطلق).

٥- **المقاومة غير العنيفة**: وقد سبق الكلام عنها بعد قصة مقتل الحسين عليه السلام في النسخة المنقحة من كتاب (أهل البيت بين الخلافة والملك).

٦- **نصوص أخرى مهمة في هذا المجال**: قوله تعالى: ﴿ وَقَالَ رَجُلٌ مُّؤْمِنٌ مِّنْ ءَالِ فِرْعَوْنَ يَكْتُمُ إِيمَٰنَهُۥٓ ﴾ غافر: ٢٨، فتدبر وصف الرجل بأنه مؤمن على الرغم من أنه

يكتم إيمانه. وكذلك قصة أصحاب الأخدود، وقد ذكرناها بطولها في (ثمار التنقيح) وباختصار في (أهل البيت، تحت عنوان: أهداف التحدي السياسي). وقال تعالى: ﴿وَجَآءَ رَجُلٌ مِّنۡ أَقۡصَا ٱلۡمَدِينَةِ يَسۡعَىٰ قَالَ يَٰمُوسَىٰٓ إِنَّ ٱلۡمَلَأَ يَأۡتَمِرُونَ بِكَ لِيَقۡتُلُوكَ فَٱخۡرُجۡ إِنِّي لَكَ مِنَ ٱلنَّٰصِحِينَ ﴿٢٠﴾ فَخَرَجَ مِنۡهَا خَآئِفٗا يَتَرَقَّبُۖ قَالَ رَبِّ نَجِّنِي مِنَ ٱلۡقَوۡمِ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴿٢١﴾﴾ القصص: ٢٠ – ٢١. وقال تعالى: ﴿فَقَالُواْ عَلَى ٱللَّهِ تَوَكَّلۡنَا رَبَّنَا لَا تَجۡعَلۡنَا فِتۡنَةٗ لِّلۡقَوۡمِ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴿٨٥﴾ وَنَجِّنَا بِرَحۡمَتِكَ مِنَ ٱلۡقَوۡمِ ٱلۡكَٰفِرِينَ ﴿٨٦﴾﴾ يونس: ٨٥ – ٨٦.

تم الكتاب (نخبة المسار في فقه القيادة والإدارة) بفضل الله تعالى

في ربيع الثاني ١٤٣٨هـ/ كانون الثاني ٢٠١٧م، وأسأل الله تعالى

أن يحفظني فيه على الإخلاص وأن يعصمني من كل شر

وأن يجمعني به مع أحب الناس إليه،

والحمد لله رب العالمين.

أهم المصادر

التفسير

١- جامع البيان، وهو تفسير الإمام الطبري.

٢- الجامع لأحكام القرآن، للإمام القرطبي.

٣- البحر المحيط، لأبي حيان.

٤- روح المعاني، للآلوسي.

٥- التحرير والتنوير، لابن عاشور.

٦- تأويلات أهل السنة، لأبي منصور الماتريدي.

٧- اللباب في علوم الكتاب، لابن عادل.

٨- الدر المصون، لشهاب الدين السمين الحلبي.

٩- محاسن التأويل للقاسمي.

١٠- تفسير الكشاف، للإمام الزمخشري.

١١- مدارك التنزيل، للنسفي.

١٢- المحرر الوجيز، لابن عطية.

١٣- في ظلال القرآن، لسيد قطب.

١٤- أحكام القرآن، لأبي بكر الجصاص.

علوم القرآن

١- إعراب القرآن، للنحاس.

٢- التبيان في إعراب القرآن، لأبي البقاء العكبري.

٣- البرهان في علوم القرآن، للإمام الزركشي.

٤- الإتقان في علوم القرآن، للإمام السيوطي.

السيرة والحديث وشرحه

١- فتح الباري شرح صحيح البخاري، للحافظ ابن حجر.

٢- صحيح مسلم، تحقيق وشرح محمد فؤاد عبد الباقي.

٣- سنن النسائي.

٤- السنن الكبرى للنسائي.

٥- سنن أبي داود.

٦- سنن الترمذي.

٧- سنن ابن ماجه.

٨- الإحسان بترتيب صحيح ابن حبان، لابن بلبان.

٩- المستدرك على الصحيحين، للحاكم مع تعليقات الإمام الذهبي.

١٠- المصنف، لابن أبي شيبة.

١١- المصنف، لعبد الرزاق الصنعاني.

١٢- نيل الأوطار، للإمام الشوكاني.

١٣- سلسلة الأحاديث الصحيحة، للألباني.

١٤- دلائل النبوة للإمام البيهقي.

١٥- زاد المعاد، لابن قيّم الجوزية.

١٦- السيرة النبوية، لابن كثير.

علوم الحديث ورجال الأسانيد

١- تدريب الراوي، للإمام السيوطي.

٢- توضيح الأفكار لمعاني تنقيح الأنظار، للإمام الصنعاني.

٣- الاجوبة الفاضلة للأسئلة العشرة الكاملة، لأبي الحسنات اللكنوي، وعلق عليه عبد الفتاح أبو غدة.

٤- نزهة النظر، للحافظ ابن حجر.

٥- تهذيب التهذيب، للحافظ ابن حجر.

٦- لسان الميزان، للحافظ ابن حجر.

٧- تأريخ بغداد، للخطيب.

٨- الكامل في ضعفاء الرجال، لابن عدي.

٩- طبقات الحفاظ، للإمام السيوطي.

أصول الفقه

١- المسوّدة، لابن تيمية وأبيه وجده.
٢- الإحكام في أصول الأحكام لابن حزم.
٣- شرح تنقيح الفصول، للقرافي.
٤- الفروق، للقرافي.
٥- العقد المنظوم في الخصوص والعموم، للقرافي.
٦- البحر المحيط في أصول الفقه، للزركشي.
٧- كشف الأسرار، لعلاء الدين البخاري.
٨- شرح المنار، لابن ملك.
٩- إحكام الفصول، لأبي الوليد الباجي.
١٠- شرح الكوكب المنير، لابن النجار.
١١- تمكين الباحث من الحكم بالنص في الحوادث، وميض العمري.
١٢- المنهج الفريد في الاجتهاد والتقليد، وميض العمري.

الفقه

١- الذخيرة، للإمام القرافي.
٢- المحلى، لابن حزم.
٣- الحاوي الكبير، للماوردي.
٤- بداية المجتهد ونهاية المقتصد، لابن رشد.
٥- شرح فتح القدير، لابن الهمام.
٦- المغني، لابن قدامة، مع الشرح الكبير.
٧- كتاب الأموال، لأبي عبيد القاسم بن سلام. تحقيق محمد خليل هراس، مكتبة الكليات الأزهرية/ دار الفكر. القاهرة ١٣٩٥هـ-١٩٧٥م.

المقاصد والأولويات والموازنات وقواعد الفقه والذرائع والتدرج

١- الموافقات، للإمام الشاطبي.
٢- قواعد الأحكام، لابن عبد السلام.

٣- القواعد، لابن رجب الحنبلي.

٤- نواظر النظائر في قواعد الفقه، لابن الملقن.

٥- الأشباه والنظائر، لابن نجيم.

٦- الأشباه والنظائر، للسيوطي.

٧- ترتيب اللآلي في سلك الأمالي، لمحمد بن سليمان ناظرزاده.

٨- القواعد الأصولية والقواعد والضوابط والفوائد الفقهية من مجموع فتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية، د. سعود بن عبد الله الغديان.

٩- أعلام الموقعين، لابن قيم الجوزية.

١٠- الوجيز في شرح القواعد الفقهية، د. عبد الكريم زيدان.

١١- القواعد الفقهية وتطبيقاتها في المذاهب الأربعة، د. محمد الزحيلي.

١٢- القواعد الفقهية من خلال كتاب «المغني»، د. عبد الواحد الإدريسي.

١٣- في فقه الأولويات، د. يوسف القرضاوي.

١٤- أولويات الحركة الإسلامية في المرحلة القادمة، د. يوسف القرضاوي.

١٥- تأصيل فقه الأولويات، د. محمد همام عبد الرحيم ملحم.

١٦- أصل اعتبار المآل بين النظرية والتطبيق، د. عمر جدية.

١٧- الضوابط الشرعية لوقف العمل بنصوص القرآن والسنة، د. عزت روبي مجاور سليم الجرحي.

١٨- حالة الضرورة في الشريعة الإسلامية، د. عبد الكريم زيدان.

١٩- نظرية الضرورة الشرعية، جميل محمد بن مبارك.

٢٠- نظرية الضرورة الشرعية، د. وهبة الزحيلي.

٢١- الفكر الحركي بين الأصالة والانحراف، مصطفى محمد الطحان.

٢٢- الموازنة بين المصالح والمفاسد في ضوء مقاصد الشريعة، د. ابراهيم عبد الرحمن عبد العزيز العاني، (ديوان الوقف السني، بغداد).

٢٣- مقاصد الشريعة في فكر الإمام سيد قطب، نصير زرواق.

٢٤- ضوابط الاجتهاد التنزيلي في ضوء الكليات المقاصدية، د. وورقية عبد

الرزاق.

٢٥- فتح الذرائع، د. محمد رياض فخري الطبقجلي.

٢٦- سد الذرائع عند الإمام ابن قيم الجوزية، سعود بن ملوح العنزي.

٢٧- الرخص الفقهية من القرآن والسنة النبوية، د. محمد الشريف الرحموني.

٢٨- فقه التيسير، د. اسامة محمود قناعة.

٢٩- الدين للواقع، محمد فتحي عثمان (الدار الكويتية).

٣٠- مقولات في فقه الموقف، سلمان بن فهد العودة.

٣١- الإسلام الممكن، ماهر بن محمد القرشي.

٣٢- التدرج في التشريع والتطبيق في الشريعة الإسلامية، د. محمد مصطفى الزحيلي، (من الشبكة المعلوماتية).

السياسة والملك

١- شرح كتاب السير الكبير، للإمام محمد بن الحسن الشيباني.

٢- بدائع السلك في طبائع الملك، لابن الأزرق الأندلسي.

٣- طبائع الاستبداد، عبد الرحمن الكواكبي.

٤- تفكيك الاستبداد، د. محمد العبد الكريم. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت ٢٠١٣م.

٥- الإسلام والاستبداد السياسي، محمد الغزالي. دار القلم، دمشق ٢٠٠٣م.

٦- أحكام التعامل السياسي مع اليهود في فلسطين المحتلة، د. نوّاف هايل تكروري.

٧- الخلافة والإمامة، عبد الكريم الخطيب.

٨- أهل البيت بين الخلافة والملك، وميض بن رمزي العمري.

٩- موسوعة أصول الفكر السياسي والاجتماعي والاقتصادي من نبع السنة الشريفة وهدي الخلفاء الراشدين، خديجة النبراوي. دار السلام، القاهرة ٢٠٠٤م.

١٠- أسئلة الثورة، د. سلمان العودة.

١١- المواطنة في الإسلام، د. سعيد إسماعيل علي. دار السلام، القاهرة.

١٢- المشاركة السياسية للحركة الإسلامية في النظم السياسية العربية المعاصرة، د. وليد محمد سالم.

١٣- الاستضعاف وأحكامه في الفقه الإسلامي، د. زياد بن عابد المشوخي.

١٤- الشورى المغيبة، خالد العسري. دار السلام، القاهرة ٢٠٠٧م.

١٥- الشورى فريضة إسلامية، علي محمد الصلابي. دار المعرفة ٢٠١٠م.

١٦- مبدأ الشورى في الإسلام مع المقارنة بمبادئ الديمقراطيات الغربية والنظام الماركسي، د. يعقوب محمد المليجي. مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية.

١٧- فقه الشورى والإستشارة، د. توفيق الشاوي. دار الوفاء، المنصورة ١٩٩٢م.

النحو وما يتصل به

١- معاني النحو، د. فاضل صالح السامرائي.

٢- معاني الأبنية في العربية، د. فاضل صالح السامرائي.

٣- دراسات لأسلوب القرآن الكريم، محمد عبد الخالق عضيمة.

٤- الجنى الداني في حروف المعاني، حسن بن قاسم المرادي.

٥- رصف المباني في شرح حروف المعاني، المالقي.

٦- الاستغناء في أحكام الاستثناء، القرافي.

٧- بدائع الفوائد، لابن قيم الجوزية.

٨- المعجم المفصل في النحو العربي، د. عزيزة فوّال بابتي.

٩- المحيط في أصوات العربية ونحوها وصرفها، محمد الأنطاكي.

١٠- نحو اللغة العربية، د. محمد أسعد النادري.

١١- شرح المفصل لابن يعيش.

١٢- شرح الجمل، لابن عصفور.

١٣- المدخل لعلم تفسير كتاب الله تعالى، لأبي النصر أحمد بن محمد السمرقندي الحدادي.

المفردات والمعاجم

١- المفردات في غريب القرآن، الراغب الأصفهاني.

٢- عمدة الحفاظ، شهاب الدين السمين الحلبي.

٣- المحكم والمحيط الأعظم، لابن سيده.

٤- تهذيب اللغة، للأزهري.

٥- المحيط في اللغة، الصاحب بن عباد.

٦- معجم مقاييس اللغة، لابن فارس.

٧- النهاية في غريب الحديث والأثر، لابن الأثير.

٨- أساس البلاغة، للزمخشري.

٩- لسان العرب، لابن منظور.

١٠- الصحاح، للجوهري.

١١- الكليات، لأبي البقاء الكفوي.

١٢- المعجم العربي الأساسي، أحمد العايد / داود عبده / أحمد مختار عمر / صالح جواد طعمه / الجيلاني بن الحاج يحيى / نديم مرعشلي / بتكليف من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

١٣- نزهة الأعين النواظر في علم الوجوه والنظائر، لأبي الفرج بن الجوزي.

١٤- الوجوه والنظائر لألفاظ كتاب الله العزيز، للدامغاني.

١٥- الوجوه والنظائر في القرآن الكريم، لأبي هلال العسكري.

الأخلاق والعقيدة

١- إحياء علوم الدين، للإمام الغزالي.

٢- شجرة المعارف والأحوال، لابن عبد السلام.

٣- ثمار التنقيح على فقه الإيمان، وميض بن رمزي العمري.

من كتب الوسائل والمعارف العالمية

وهذه في الغالب كتب أجنبية مترجمة.

١- القوى العظمى. التغيرات الاقتصادية والصراع العسكري من ١٥٠٠-٢٠٠٠، بول كيندي، مركز ابن خلدون، ١٩٩٣م.

٢- موسوعة الاستراتيجيا، بإشراف تيري دي مونبريال وجان كلين ومشاركة عدد

كبير من الخبراء، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١١م.
٣- أحجار على رقعة الشطرنج، وليام غاي كار. دار النفائس، بيروت، ١٩٨١م.
٤- الاستراتيجية ومحترفو الأمن القومي، هاري آر. يارغر. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠١١م.
٥- المقاومة اللاعنفية، جين شارب. مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠١١ م.
٦- من الدكتاتورية إلى الديمقراطية، جين شارب. الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠٠٩م.
٧- جدوى القوة، روبرت سميث. الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠٠٨م.
٨- كيف تمسك بزمام القوة، روبرت غرين. مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠١٠م.
٩- أسلحة الخداع الشامل، شيلدون رامبتون وجون ستوبر. الدار العربية للعلوم، ٢٠٠٤م.
١٠- الطبقة الحاكمة في أمريكا، ستيف فرايزر ـ غاري غرستل. الدار العربية للعلوم ٢٠٠٦م.
١١- الحكومة الأمريكية، ثيودور لووي ـ بنيامين جينسبرج. مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
١٢- نظام الحكم في الولايات المتحدة الأمريكية، لاري إلويتز. الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة ١٩٩٦م.
١٣- نظرية الاحتواء، إيان شابيرو. شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت ٢٠١٢م.
١٤- التفكير السديد للقيادة العسكرية المؤثرة، العميد جي نازاريث، ترجمة: اللواء الركن المتقاعد محمد خالد. دائرة العمليات، مديرية التطوير القتالي (وزارة الدفاع العراقية/ سلسلة الثقافة العسكرية ٢٩) ١٩٨١م.
١٥- مراكز الفكر، ستيفن بوشيه. دار الفارابي ٢٠٠٩م.
١٦- القوة الرابعة، غاري هارت. مكتبة العبيكان، ٢٠٠٥م.
١٧- متلازمات الفساد، مايكل جونستون. العبيكان للنشر ٢٠٠٨م.

١٨- الأحلاف في النظام العالمي، شارل زور غبيب. جروس برس ١٩٩٠م.
١٩- أسرار التفاوض، ديفيد براون. مكتبة جرير، ٢٠١١م.
٢٠- الوصول إلى موافقة، روجر فيشر ـ وليام يوري ـ بروس باتون. الأهلية للنشر والتوزيع ٢٠١٠م.
٢١- الحرب والتغيير في السياسة العالمية، روبرت غيلبن. دار الكتاب العربي، بيروت، ٢٠٠٩م.
٢٢- الرأي العام والحرب النفسية، د. مختار التهامي. دار المعارف بمصر، ١٩٧٤ م.
٢٣- فن غسيل الأدمغة، عبد الحميد حمود. دار الهادي، بيروت، ٢٠٠٨م.
٢٤- التفكير الاستراتيجي، د. كمال الهلباوي. دار الكلمة للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٤م.
٢٥- النظم الانتخابية، د. ظاهر غندور، المركز الوطني للمعلومات والدراسات، بيروت، ١٩٩٢ م.
٢٦- موسوعة الأمثال والحكم العالمية، إعداد: منير عبود، صياغة الترجمة: أحمد حاطوم. شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت ٢٠١١ م.
٢٧- مبادئ النجاح، جاك كانفيلد مع جانيت شويتزر. مكتبة جرير، الرياض، ٢٠١١م.
٢٨- أعظم ١٠٠ فكرة للإبداع الرائد، جون آدير، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠١٣م.
٢٩- الإبداع العام والخاص، ألكسندر روشكا، عالم المعرفة، الكويت (١٩٨٩ م).
٣٠- نقطة التحول، مالكولم غلادويل. الدار العربية للعلوم، ٢٠٠٦م.
٣١- إدارة الأولويات، ستيفن ر. كوفي مع أ.روجر ميريل مع ريبيكا ميريل. مكتبة جرير، الرياض، ١٩٩٨م.
٣٢- الإدارة علم وفن، جوان ماغرينا. دار السلام، القاهرة، ٢٠٠٨م.
٣٣- قواعد الإدارة، ريتشارد تمبلر. مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٨م.

٣٤- نظرات في مسألة الزعامة، جون س. ماكسويل. دار الجيل، بيروت، ١٩٩٩م.
٣٥- القيادة في الأزمات، داني كوكس مع جون هوفر. بيت الأفكار الدولية، أمريكا، ١٩٩٨م.
٣٦- فن الانتقاء، شيينا أينغار،الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت ٢٠١٠م.
٣٧- تولي القيادة: فن القيادة العسكرية وعلمها، تحرير: صامويل هيز مع وليم توماس. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت ١٩٨٤م.
٣٨- القيادة: ممارسات ومهارة وخلاصة بحوث، أندرو ج. دوبرين. وزارة الثقافة، دمشق، ٢٠١١ م.
٣٩- الإستشراف، إدوارد كورنيش. الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠٠٧م.

من المصادر الالكترونية

١- المكتبة الشاملة، كتب الموقع الرسمي.
٢- مواقع كثيرة عن الضرورات والتدرج والعلوم السياسية والإدارية وغيرها.
٣- موسوعة الشعر العربي.

فهرس المحتويات

المبحث الرابع

إدارة السلطة وأهم وظائف القادة ١٠٣

المبحث الخامس
التقويم

المبحث السادس

المبحث السابع

إدارة الفكرة، ومفهوم القلة المؤثرة ٣٣٣

المبحث العاشر
الإصلاح وإدارة المشكلات ٤٦٧

المبحث الحادي عشر

كتب للمؤلف:

١- ثمار التنقيح على فقه الإيمان (وهو النسخة المنقحة من: فقه الإيمان).
٢- المنطلق في فقه العمل (أخلاق وأحكام البناء والتفوق).
٣- نخبة المسار في فقه القيادة والإدارة.
٤- أهل البيت بين الخلافة والملك (نسخة منقحة ومزيدة).
٥- تمكين الباحث من الحكم بالنص في الحوادث.
٦- المنهج الفريد في الاجتهاد والتقليد.
٧- الخليفة الراشد الأول.
٨- الإمامة والتقريب بين السنة والإمامية.
٩- نهضة الحسين في الفقه والتأريخ (وهو مستل من كتاب: أهل البيت).
١٠- الطب في القرآن الكريم (بالاشتراك مع مؤلف آخر).


تنسيق
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس
www.moswarat.com


تنسيق
عبد الرحمن النجدي
أسكنه الله الفردوس
www.moswarat.com




Printers Press






9 789957 692544